

# Palkkiojärjestelmän kehittäminen

Tulospalkalla tavoitteisiin

Matti Huhtala

Opinnäytetyö  
Helmikuu 2011

Logistiikka  
Tekniikan ja liikenteen ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) HUHTALA, Matti	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 8.3.2011
	Sivumäärä 89	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus Liitteet ( x ) 1.1.2030 saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi PALKKIOJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN		
Koulutusohjelma Logistiikan koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) VAUHKONEN, Petri, LEHTOLA, Pasi		
Toimeksiantaja(t) Rengaslinja Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten palkkiojärjestelmää voitaisiin kehittää niin, että yksittäisen työntekijän olisi helpompi nähdä oman työnsä vaikutus. Yrityksen toiminnan tehokkuutta on viime vuosina pystytty nostamaan, mutta palkkiojärjestelmää kehittämällä tehokkuutta voitaisiin nostaa entisestään parantaen samalla työntekijöiden motivaatiota.</p> <p>Tarve palkkiojärjestelmän uusimiselle oli selvitetty jo vuonna 2008 tehdyssä henkilöstökyselyssä. Ongelmana nykyisessä palkkiojärjestelmässä on läpinäkyvyyden puute. Kollektiivisesti määräytyvissä palkkioissa yksittäisen työntekijän on vaikea nähdä oman panoksensa merkitystä tavoitteen saavuttamisessa. Tutkimus osoitti selvää tyytymättömyyttä palkitsemiseen liittyvissä kysymyksissä. Kyselyn jälkeen tehtiin periaatepäätös palkkiojärjestelmän kehittämisestä ja aloitettiin toimintojen mittaaminen sekä palkkiojärjestelmän rungon suunnittelu. Myös yhdeksi kehityskeskusteluaiheeksi päätettiin ottaa palkkiojärjestelmän kehittäminen.</p> <p>Aiheeseen liittyvää teoretista tietoa tutkittiin monesta eri näkökulmasta. Tutkimustyö keskittyi enimmäkseen työarvojen tutkimiseen. Osana kehitystyötä vierailtiin myös eri logistiikka-alan yrityksissä tutustumassa heillä käytössä oleviin palkkiojärjestelmiin. Tutkimusmenetelminä käytettiin ajankäyttö- ja havaintotutkimuksia sekä soveltuvin osin järjestelmästä saatavaa dataa.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena saatiin valittuihin toimintoihin työarvot, joita käytetään mittareina lopullista palkkiojärjestelmää luotaessa. Teoriasta selvisi, että palkkiojärjestelmän kehittämiseen tarvitaan paljon muutakin kuin tehokkuutta mittaavat mittarit. Laadun merkitystä palkitsemisessa ei voi korostaa liikaa. Palkkiojärjestelmän kehittäminen on merkittävän suuri muutos, siksi muutosjohtamisen pääperiaatteet on otettava huomioon.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Palkitseminen, palkkiojärjestelmä, palkkaus, kehittäminen		
Muut tiedot		



Author(s) HUHTALA, Matti	Type of publication Master's Thesis	Date 8.3.2011
	Pages 89	Language Finnish
	Confidential Appendices ( x ) Until 1.1.2030	Permission for web publication ( X )
Title DEVELOPMENT OF THE REWARDING SYSTEM		
Degree Programme Master's Degree Programme in Logistics		
Tutor(s) VAUHKONEN, Petri, LEHTOLA, Pasi		
Assigned by Rengaslinja Oy		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to study how the rewarding system could be developed in such a manner as to allow individual workers to better see the impact of their own work. The operational efficiency of the company has been improved in the last few years, but by developing the rewarding system the level of efficiency could be further raised as well as the level of motivation of the employees.</p> <p>The need for an update of the rewarding system was screened in a staff survey already in 2008. The problem with the existing system is the lack of transparency. Where collectively defined rewards are applied it is difficult for individual workers to appreciate the importance of their own contribution in reaching the set goals. The survey revealed definite dissatisfaction with matters related to rewarding. Consequently a resolution was reached to develop the rewarding system and action was taken in order to measure operations and plan a frame for the rewarding scheme. It was also decided to include the topic of rewarding in development discussions.</p> <p>Related theoretical information was studied from various points of view. Research was mostly focused on studying work values. As part of the development work different logistics companies were visited in order to investigate their respective systems of rewarding employees. Research methods included studies of time management, observation as well as system data in applicable parts.</p> <p>The study resulted in a set of work values for chosen operations which are used as indicators for the creation of the final rewarding system. The theory revealed that the development of the rewarding system requires much more than efficiency measuring indicators. The significance of quality in rewarding cannot be stressed enough. The development of the rewarding system is a major change, therefore the main principles of change management must be taken into account.</p>		
Keywords Rewarding, rewarding system, salary, development		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	8
2 PALKITSEMINEN.....	9
2.1 Palkitseminen yleisesti.....	9
2.2 Palkitsemisen kehitys Suomessa.....	11
2.3 Miten palkoista sovitaan .....	13
2.4 Tulospalkkausjärjestelmä.....	14
2.5 Palkitsemisstrategia.....	15
2.6 Palkitseminen ja esimiestyö .....	16
2.7 Palkitsemistavat .....	17
2.8 Palkkausjärjestelmän kehittäminen.....	20
2.9 Palkitsemisen tavoitteet.....	25
2.10 Palkitsemisen vaikutukset .....	26
2.11 Palkkiojärjestelmän käyttöönotto.....	27
2.12 Palkkiojärjestelmän seuranta ja ylläpito .....	28
3 TUOTTAVUUS JA MITTAAMINEN.....	29
3.1 Tuottavuus.....	29
3.2 Tuottavuus palkanormina.....	31
3.3 Suoritusarviointi.....	32
3.4 Työnmittaukset.....	32
3.5 Havainnointitutkimus.....	33
3.6 Jatkuva ajankäyttötutkimus.....	33
3.7 Normaaliaikatutkimus .....	33
3.8 Tutkiminen .....	34
3.9 Joutuisuus.....	36
3.10 Päivävakio.....	37
3.11 Elpymisaika.....	37

4 MOTIVAATIO .....	40
4.1 Motivaatioteoriat .....	40
4.2 Työmotivaatio .....	41
4.3 Työhön liittyvät kannusteet .....	43
4.4 Työnmuotoilun menetelmiä .....	43
4.5 Työilmapiiri .....	44
4.6 Työuupumus .....	45
4.7 Motivaatiota heikentävät tekijät .....	46
4.8 Muutosjohtaminen .....	47
5. CASE RENGASLINJA OY .....	48
5.1 Nykyinen palkkiojärjestelmä .....	48
5.2 Prosessit .....	49
5.2.1 Vientitoimitusten keräily .....	49
5.2.2 Kotimaan pikatilausten keräily .....	50
5.2.3 Kotimaan ennakkotoimitusten keräily .....	52
5.2.4 Keräilyn tutkimustulokset .....	53
5.3.1 Lastauksen tutkimustulokset .....	55
5.4 Tuotannosta saapuvien PC 1 renkaiden vastaanotto .....	56
5.4.1 Vastaanoton tutkimustulokset .....	57
5.5 Palkkioiden maksaminen .....	57
6. POHDINTA .....	63
LÄHTEET .....	64
LIITTEET .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
Liite 1. Toteutunut tehokkuus ja kehitys .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
Liite 2. Ajankäyttötutkimus vientikeräily .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
Liite 3. Havaintotutkimus vientikeräily .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
Liite 4. Siirtoajan keskiarvo vientikeräily .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>

- Liite 5. Vientikeräilyn työnarvolaskuri ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Liite 6. Ajankäyttötutkimus kotimaan pikatilausten keräily ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Liite 7. Havaintotutkimus kotimaan pikatilausten keräily ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Liite 8. Siirtoajan keskiarvo kotimaan pikatilausten keräily ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Liite 9. Kotimaan pikatilausten keräilyn työnarvolaskuri ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Liite 10. Ajankäyttötutkimus 1 kotimaan ennakkotilausten keräily .. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Liite 12. Siirtoajan keskiarvo kotimaan ennakkotilausten keräily ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Liite 13. Kotimaan ennakkotilausten keräilyn työnarvolaskuri ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Liite 14. Havaintotutkimus 1 lastaus ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Liite 15. Havaintotutkimus 2 lastaus ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Liite 16. Havaintotutkimus 3 lastaus ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Liite 17. Havaintotutkimus 4 lastaus ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Liite 18. Lastauksen työnarvolaskuri ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Liite 19. Ajankäyttötutkimus 1 PC1 vastaanotto ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Liite 20. Ajankäyttötutkimus 2 PC1 vastaanotto ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Liite 21. Siirtoajan keskiarvo PC1 vastaanotto ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Liite 22. Vastaanoton työnarvolaskuri ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Liite 23. Palkkioiden määräytyminen toiminnoittain .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

## KUVIOT

KUVIO 1. Palkitsemisjärjestelmä on yhteensopiva osa työpaikan toimintajärjestelmää .....	10
KUVIO 3. Tulospalkkauksen laajentuminen .....	12
KUVIO 6. Tulospalkkauksen vaikutukset .....	15
KUVIO 7. Tulospalkkauksen käyttöönoton syyt .....	16
KUVIO 8. Palkitsemistavat .....	17

KUVIO 9. Peruspalkkauksen määräytymistavat. ....	18
KUVIO 10. Henkilökohtaisen palkanosan määräytymistavat. ....	19
KUVIO 11. Täydentävät palkanosat .....	19
KUVIO 12. Täydentävät edut. ....	20
KUVIO 13. Mitä palkitsemisella tavoitellaan.....	26
KUVIO 14. Tuottavuuden ja kannattavuuden yhteys toisiinsa.....	30
KUVIO 15. Työnarvon määrittäminen. ....	35
KUVIO 16. Elpymisajan määrittelevä taulukko .....	38
KUVIO 17. 1 Lämpötilaolosuhteet.....	39
KUVIO 18. Päivittäinen lisäelpymisaika rasitusluokassa A.....	39
KUVIO 19. Esineen painon mukainen jako.....	39
KUVIO 20. Lihaksen rasitus ajan mukainen jako. ....	40
KUVIO 21. Suoritepalkkion määräytyminen .....	58
KUVIO 22. Viennin virheet 2009.....	59
KUVIO 23. Laatupalkkion määräytyminen.....	59
KUVIO 24. HTP:n määräytyminen .....	60

## 1 JOHDANTO

Rengaslinja on vuonna 1999 perustettu yritys, jonka toiminta-ajatuksena on kehittää ja tuottaa varastointi- ja kuljetuspalveluja Nokian Renkaat Oyj:lle. Palvelun tulee vastata Nokian Renkaat Oyj:n vaatimuksia laadun, tehokkuuden ja joustavuuden osalta. Tavoitteenamme on tyytyväinen asiakas ja yhteistyökumppanit, tyytyväinen, motivoitunut ja osaava henkilöstö, palvelumme korkea laatu ja tehokkuus sekä hyvä kannattavuus. Rengaslinjan liikevaihto oli 5,45 milj. euroa vuonna 2009. Rengaslinja on Oy Schenker East Ab:n tytäryhtiö.

Syksyllä 2008 pidettiin Schenkerin järjestämä ja Promenade Research Oy:n toteuttama henkilöstötutkimus, jonka tarkoituksena oli selvittää monipuolisesti Rengaslinja Oy:n henkilöstön työhön liittyviä näkemyksiä ja mielipiteitä. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vahvuus- ja kehittämisaikomme sekä hyödyntää tietoa tulevia kehitystoimia suunniteltaessa. Jokaisella oli mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä, työyhteisönsä ja koko yhtiön kehittämiseen vastaamalla tutkimuskysymyksiin huolellisesti ja omien kokemusten mukaisesti. Kuhunkin kysymykseen vastattiin asteikolla yhdestä viiteen. Tutkimuksen mukaan työmotivaatio oli vertailussa mukana olleista henkilöstöryhmistä huonoin juuri Rengaslinjan työntekijöillä. Rengaslinjan työntekijät saavuttivat vertailuluvun 3,15 kun muiden henkilöstöryhmien keskimääräinen vertailulukua oli 3,76. Työn palkitsevuus saavutti Rengaslinjan työntekijöiden kesken vertailuluvun 2,5. Työn palkitsevuuteen ei vertailulukua saatu, mutta tulos kertoo selvästi tyytymättömyydestä. Kysyttäessä vapaamuotoisesti syitä jatkamiseen työskentelyä Rengaslinjalla mahdollisimman pitkään, ilmoitti 43 prosenttia vastaajista syyksi rahan ja näistä 44 prosenttia viittasi suoraan palkitsemiseen.

Henkilöstötutkimuksen tulosten selviämisen jälkeen Rengaslinjalla tehtiin päätös kehittää palkkiojärjestelmää. Lisätietojen saamiseksi keväällä 2009 järjestettiin koko henkilöstön kattavat kehityskeskustelut, joissa yhtenä osa-alueena oli palkitseminen. Keskusteluissa selvitettiin palkittamisen osalta työntekijöiden tyytyväisyyttä nykyiseen järjestelmään. Tämä vastauksista päätellen koet-



tiin yllättävän hyväksi. Noin 70 prosenttia työntekijöistä vastasi nykyisen järjestelmän olevan vähintään kohtalaisen hyvä. Kuitenkin kysyttäessä halukkuutta suoritepalkkaukseen, työntekijöistä 75 prosenttia vastasi olevansa halukas siihen. Suoritepalkan kohdentuvuutta tarkennettiin vielä kysymyksellä tulisiko suorite kohdistaa henkilökohtaisesti vai jonkun tietyn ryhmän kesken, 53 prosenttia työntekijöistä halusi suorituksen kohdistuvan ryhmäkohtaisesti. Nämä tutkimukset eivät luonnollisesti tule suoraan kertomaan tulevan palkkiojärjestelmän rakennetta, vaan auttavat lähinnä ohjaamaan kehitystyötä oikeaan suuntaan.

Vaikka palkitsemisessa on kokonaisuudessaan kyse paljon muustakin kuin tehokkuudesta, keskittyy opinnäytetyö enimmäkseen työnarvojen määrittelemiseen. Tämä työ sisältää tutkimukset tärkeimmistä pääprosesseista. Ns. apuprosessit kuten esimerkiksi inventointi on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, vaikka lopulliseen järjestelmään pitää liittää kaikki prosessit. Joitakin prosesseja on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle prosessien sisäisen kehittämistyön ollessa vielä keskeneräinen.

## **2 PALKITSEMINEN**

### **2.1 Palkitseminen yleisesti**

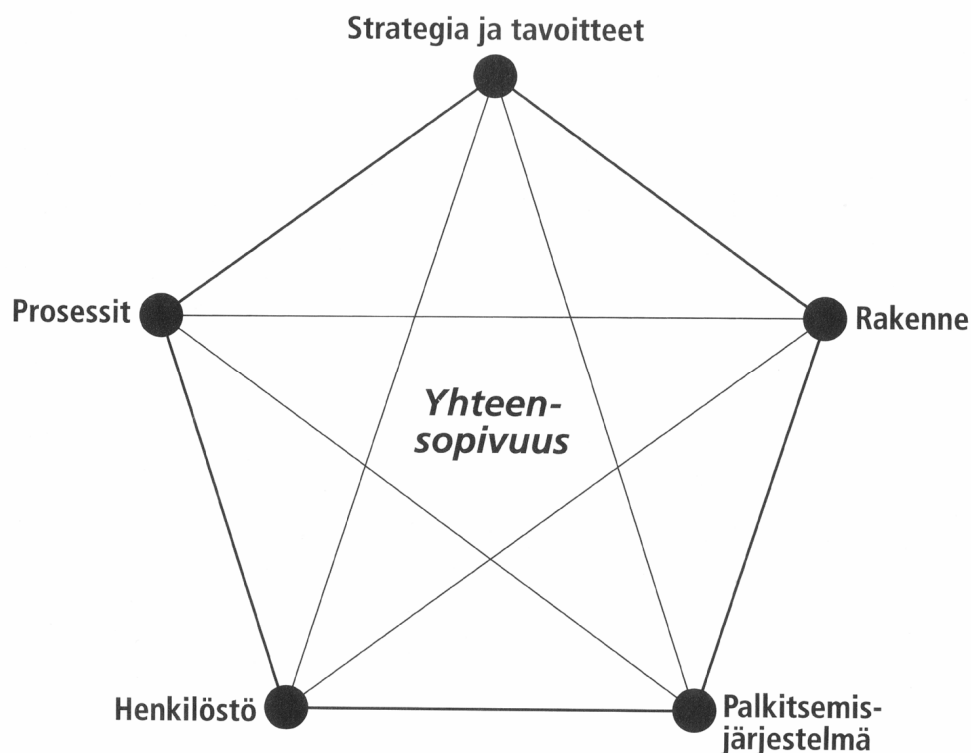
Yrityksen velvollisuus on maksaa kohtuullinen korvaus siitä työpanoksesta, jonka siellä työskentelevät ihmiset yritykselle antavat. Palkka on siten ennen kaikkea henkilöstön tekemän työn hinta eikä varsinaisesti palkitsemista tai motivaatiokeino. Käsite palkitseminen on kuitenkin vakiintunut käsitteeseen sekä palkan että muut taloudelliset etuudet, joita työntekijöille suoritetaan tehdyn työn korvaukseksi. Palkka on vastine tehdystä työstä. Se voi koostua erilaisista paitsi suoritukseen ja tulokseen myös aikaan perustuvista eristä ja lisistä. (Viitala 2007, 138).

Sidosryhmäteorian mukaan kaikki yritykseen sidoksissa olevat ryhmät antavat yritykselle panoksensa, jos ne uskovat saavansa vastineeksi riittävän korvauksen. Yksi yritysten keskeisimpiä haasteita onkin onnistua luomaan sellaiset työtehtävät, työympäristön ja palkitsemisjärjestelmän, että työntekijät kokevat oman panoksensa ja yrityksen ja työn tuottaman vastikkeen olevan tasapainossa keskenään. (Viitala 2007, 138).

Johtamisen näkökulmasta palkitseminen kiehtoo. Ihmisillä on taipumus tehdä tai ainakin olla tekemään palkitseviksi kokemiaan asioita. Siksi ei ole lainkaan yhdentekevää, miten palkitsemiseen liittyviä järjestelmiä ja valtaa organisaatiossa käytetään. Palkitseminen on tehokkain käytettävissä

oleva väline viestittää henkilöstölle organisaation tärkeitä tavoitteita ja arvoja. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 13).

Työpaikan toimivuus ja kehittyminen ovat riippuvaisia monista tekijöistä. Yksi keskeinen tavoite on palkitsemisen parempi yhteensopivuus muun muassa organisaation strategian, tavoitteiden, rakenteen ja aiottujen toimintatapojen kanssa. Yhteensopivuusteorian mukaan organisaation tehokas toiminta on riippuvainen sen rakenteiden ja toimintojen yhteensopivuudesta sen tehtävien, ympäristön ja jäsenten tarpeiden kanssa. Organisaation jäsenten toimintaan vaikuttavat virallinen organisaatio, organisaation tavoitteet, organisaation jäsenten persoonallisuus, organisaation sisäiset käyttäytymistä säätelevät kirjoittamattomat säännöt sekä palkkiot ja valvonta. (Nurmela, Hakonen, Hulkko, Kuula & Vartianen 1999, 7-8).



KUVIO 1. Palkitsemisjärjestelmä on yhteensopiva osa työpaikan toimintajärjestelmää. (Nurmela, Hakonen, Hulkko, Kuula & Vartianen 1999, 8).

Palkan määrittely on useimmissa yrityksissä haasteellinen prosessi. Siinä pitäisi pystyä yksilötasolla huomioimaan työn vaativuus, henkilön osaaminen ja työn merkitys liiketoiminnan menestykselle. Maksettavien palkkojen tulisi perustua paitsi niihin liittyviin velvollisuuksiin myös niiden suhteelliseen arvoon palkkamarkkinoilla ja muualla samanlaisista tehtävistä maksettuihin palkkoihin. Lisäksi palkan määräytymisessä tulisi pystyä huomioimaan myös työsuoritus ja tulokset. Palk-

kaa voidaan maksaa työn sisällön ja laadun perusteella, suorituksen perusteella yksilö- tai ryhmätasolla ja työn tulosten perusteella. Käytännössä palkitsemisjärjestelmät vaihtelevat paljon. Erot ovat suuret sekä ala- että yrityskohtaisesti tarkasteltuna. (Viitala 2007, 139).

## 2.2 Palkitsemisen kehitys Suomessa

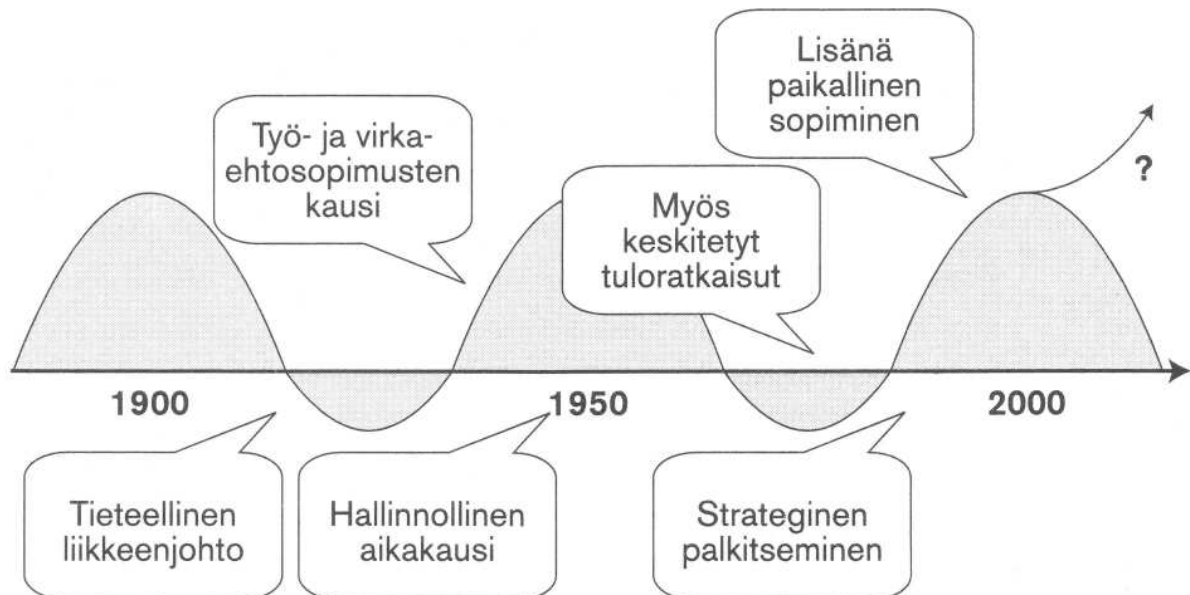
Kahden viime vuosikymmenen aikana palkitseminen on Suomessa kehittynyt nopeammin kuin koskaan ennen. Yritykset ja julkishallinnon organisaatiot ovat strategisen palkitsemisen suuntauksen vauhdittamina ottaneet enenevässä määrin käyttöönsä uusia, kannustaviksi tarkoitettuja palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 13). Tulospalkka järjestelyt alkoivat yleistyä Suomen teollisuudessa vuosien 1990–1993 laman jälkeen nopeasti ja niiden määrällinen merkitys alkoi kasvaa. Lähtötaso oli kuitenkin hyvin alhainen. (Snellman, Uusitalo & Vartiainen 2003, 9).

1990-luvun alku on merkittävä suomalaisessa palkitsemisen historiassa. Metallityöväen Liitto ja Metalliteollisuuden Keskusliitto olivat juuri ottaneet käyttöön uuden palkkausjärjestelmän, joka perustui pisteyttämällä tapahtuvaan työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin. Tämä ennakoiki kehitystä muilla sopimusaloilla. Henkilöstörahasolaki tuli voimaan 1990 ja ensimmäiset rahastot otettiin käyttöön yhä useammilla työpaikoilla. Tulospalkkiojärjestelmiä otettiin käyttöön lamasta huolimatta yhä useammilla työpaikoilla. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 36).

Sodan jälkeisen ajan tärkeitä kysymyksiä alalla olivat, miten palkkausjärjestelmiin saataisiin kannustavia elementtejä, saadaanko sopimusten palkkausjärjestelmiä uudistettua ja voidaanko muutokset toteuttaa vapaaehtoisuuteen nojautuen. Vuonna 1986 voimaan tullut tasa-arvolaki nosti entistä voimakkaammin esiin palkkauksellisen tasa-arvon vaatimuksen naisten ja miesten välillä. Työehtosopimuksista poistettiin naispalkkataulukot ja määräykset ja 1960-luvulla. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 39).

Nykyisin Suomelle tyypillisiä ovat työ- ja virkaehtosopimusten palkkausjärjestelmät. Niitä löytyy lähes joka alalta johtoa ja ylempiä toimihenkilöitä lukuun ottamatta. Vielä 1990-luvun puolivälissä

toimihenkilöiden palkkausjärjestelmistä sovittiin peräti keskusjärjestötasolla. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 39).

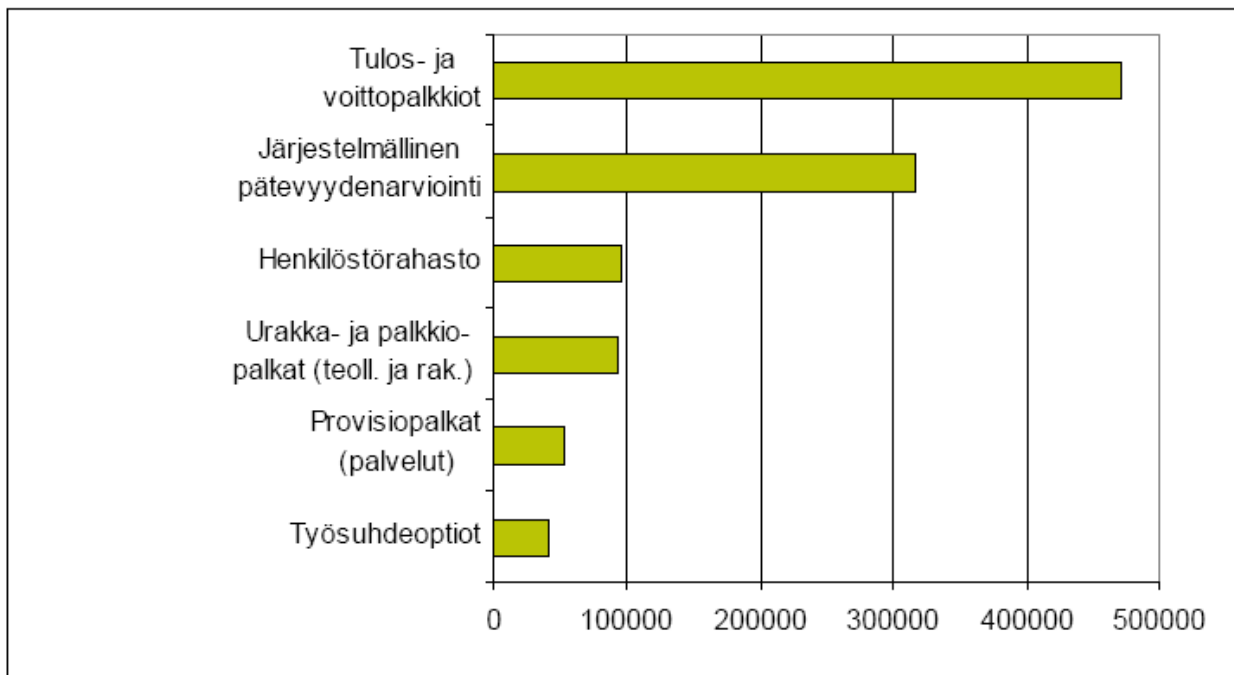


KUVIO 2. Palkitsemisen kehitys Suomessa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 37).

Merkittävä syy palkkausjärjestelmien uudistamiselle on ollut se, että käytössä olevat järjestelmät ovat perusteiltaan vanhentuneina ja muutenkin vuosien saatossa rämettyneinä. Tyypillisiä palkkaperusteita ovat olleet tehtävänimike, koulutus ja palvelusvuodet, joiden yhteys työn vaativuuteen ja työsuorituksen laatuun oli käynyt yhä vähäisemmäksi töiden kehittyessä sisällöllisesti. Usein palkkausjärjestelmien puutteita yritettiin paikkailla ottamalla käyttöön yksittäisiä lisiä, jotka kuitenkin yleensä vain pahensivat asiaa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 39).

		Työntekijät	Kaikki toimihenkilöt	Koko henkilöstö
1998	(TT:n laskentatapa)	39	57	46
2004	(TT:n laskentatapa)	61	74	67
2004	(TT:n laskentatapa)	66	85	74
2004	(EK:n laskentatapa)	61	79	69

KUVIO 3. Tulospalkkauksen laajentuminen. (Hakonen, Saukkonen 2005, muokattu).



KUVIO 4. EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä joidenkin kannustavien palkkaustapojen piirissä.  
([www.ek.fi](http://www.ek.fi))

### 2.3 Miten palkoista sovitaan

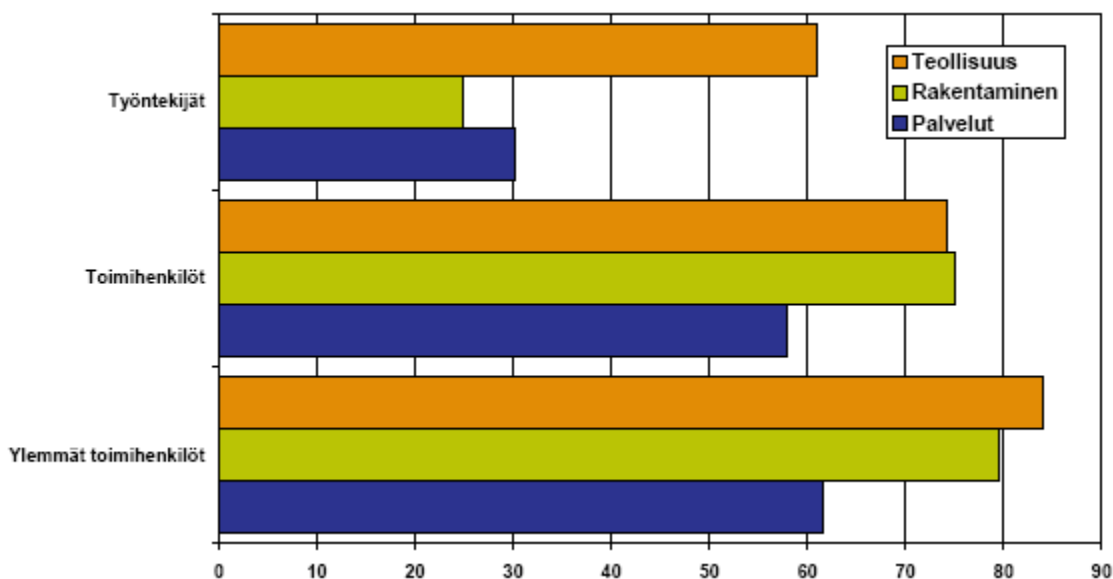
Suomen palkanmuodostusta luonnehditaan usein keskitetyksi. Tällöin viitataan koordinoituihin tulosopimuksiin. Palkat muodostuvat kuitenkin niin Suomessa kuin muuallakin hajautettujen markkinoimien ja kollektiivisten sopimusten vuorovaikutuksessa. Yksityisissä liikeyrityksissä ja erityisesti teollisuudessa on vaikea löytää henkilöä, jonka palkka seuraisi suoraan jostakin kollektiivisesta työehtosopimuksesta ja lainsäädännöstä. Toisaalta lähes jokaiseen yksilölliseen palkkaan ovat välillisesti vaikuttaneet kollektiiviset sopimukset, kuten työehtosopimukset ja niitä edeltäneet tulosopimusneuvottelut. (Snellman, Uusitalo & Vartiainen 2003, 13).

Palkanmuodostuksessa on siis neljä tasoa: yksilötaso, yritystaso, toimialataso sekä kansallinen taso. Palkkasopimuksissa on myös kaksi aspektia: palkkojen tasot sekä palkkojen muutokset. Suomalaisen palkanmuodostuksen kollektiivinen puoli syntyy työehtosopimuksista. Ne solmitaan sopimusalatasolla ja ne sitovat allekirjoittajaosapuolia eli yleensä siis ammattiliittoa ja vastaavan sopimusalan työnantajaliittoa. Työehtosopimukset sisältävät hyvin monenlaisia määräyksiä työsuhteen ehdoista, mutta palkanmuodostuksen kannalta niissä on kaksi olennaista puolta. Ne sisältävät ensinnäkin määräyksiä kunkin alan vähimmäispalkoista erilaisissa tehtävissä. Toisaalta työehtosopimusten uusimisten yhteydessä sovitaan myös siitä, miten palkkoja korotetaan. Tällöin sovitaan siis

yleiskorotuksista. Jos työehtosopimus on riittävän edustava, se yleistetään niin, että se velvoittaa myös alan järjestäytymättömiä työnantajia ja työntekijöitä. (Snellman, Uusitalo & Vartiainen 2003, 14–15).

## 2.4 Tulospalkkausjärjestelmä

Tulospalkkauksella tarkoitetaan sellaista palkkaustapaa, jossa työntekijän tai toimihenkilön saama korvaus tavalla tai toisella riippuu joko yrityksen taloudellisesta tuloksesta tai tuotannollisten tavoitteiden saavuttamisesta. Tulospalkkaus ei ole kaikkia henkilöitä tai kaikkia yrityksiä koskettava ilmiö, eikä selvästikään samalla tavalla koskettava ilmiö. Tulospalkkaus keskittyy joihinkin yrityksiin ja näissä yrityksissä joillekin henkilöille ja henkilöstöryhmille. Syyt tulospalkkojen käyttöönottoon voivat niin ikään olla erilaisia. Lisäksi toimihenkilöiden ja työntekijöiden tulospalkkausjärjestelyt ovat mitä ilmeisimmin aika erilaisia ja palvelevat erilaisia päämääriä. (Snellman, Uusitalo & Vartiainen 2003, 9–12).

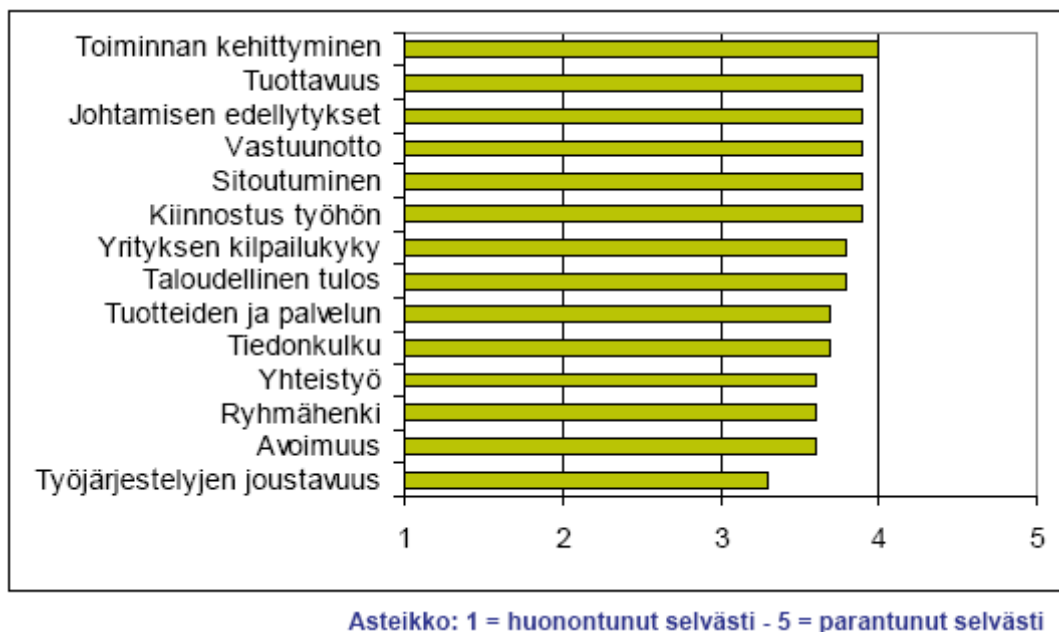


KUVIO 5. Tulospalkkauksen levinneisyys EK:n jäsenyrityksissä henkilöstöryhmittäin ja sektoreittain 2004. (www.ek.fi)

Onnistuneesta tulospalkkauksesta hyötyvät kaikki osapuolet; omistaja, henkilöstö ja asiakkaat. Johdon on helpompi viestiä miten toimintaa halutaan kehittää ja mitä asioita pidetään tärkeimpinä. Tavoitteen tunteva ihminen osaa ja haluaa suunnata työpanoksensa viisaasti. Motivoitunut henkilöstö voi myös paremmin työssään. Asiakkaalle tuote vastaa entistä paremmin tarkoitustaan, se tulee ajal-

laan ja oikeanlaisena. Omistaja puolestaan ilahtuu paremmasta toiminnasta ja sitä kautta paremmasta tuloksesta. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 11).

Tulospalkkiojärjestelmä toimii hyvin vain silloin, kun se kytketään vahvaksi osaksi johtamista. Tiedottaminen, henkilöstön kuuleminen, mahdollinen järjestelmän suunnittelu yhteistyössä sekä säännöllinen palaute tavoitteiden saavuttamisesta kuuluvat kaikki hyvään tulospalkkioasioiden hoitamiseen. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 12).



KUVIO 6. Tulospalkkauksen vaikutukset. (www.ek.fi)

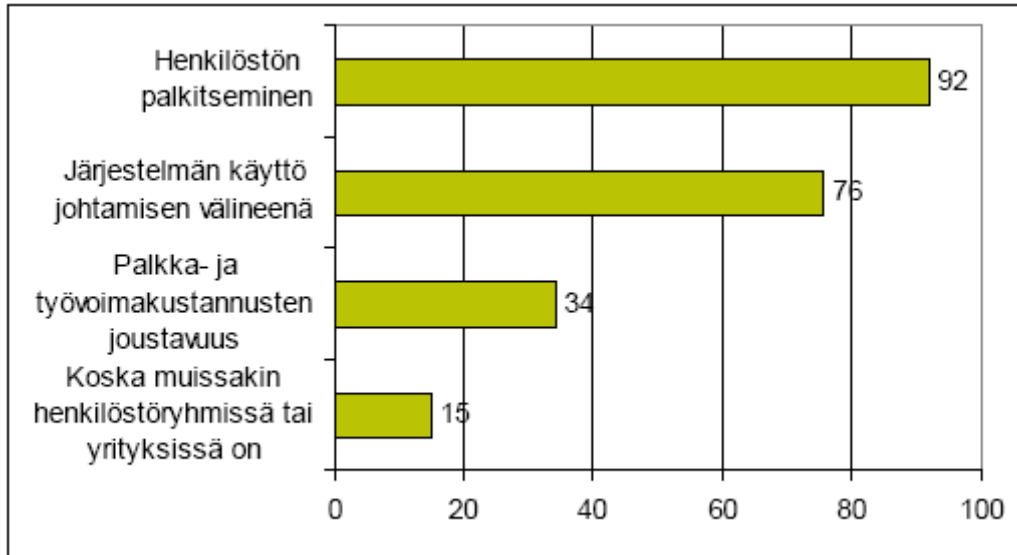
Toimiva tulospalkkausjärjestelmä:

- Tuottaa toivottuja vaikutuksia, esimerkiksi edistää osaltaan tärkeiden tavoitteiden saavuttamista ja parantaa yhteistyötä
- Sopii yhteen yrityksen tai organisaation tavoitteiden kanssa
- Saa kaikkien osapuolten tuen, henkilöstö ja johto ovat siihen tyytyväisiä
- On kaikkien osapuolten (henkilöstö, omistaja, asiakas) yhteinen etu (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 12).

## 2.5 Palkitsemisstrategia

Suorituksen parantamisessa lähtökohtana on aina organisaation visio, missio ja strategia, on kyseessä sitten voittoa tavoitteleva tai tavoittelematon organisaatio. Strategia ohjaa organisaatiota kohti

tulevaisuuden visiota ja luo perustan niin pitkän aikavälin tavoitteiden määrittämiselle kuin lyhyen aikavälin suunnittelulle ja tavoiteasetannalle. Johdon tärkein tehtävä nyt ja tulevaisuudessa on suorituksen parantaminen niin organisaatio- kuin yksilötasolla. (Sistonen 2008, 49).



KUVIO 7. Tulospalkkauksen käyttöönoton syyt. (www.ek.fi)

Palkitsemista koskevat periaatteet voidaan erotella pitkän aikajänteen linjauksiksi eli palkitsemisstrategiaksi ja lyhyen aikajänteen palkitsemisen toimintatavoiksi eli palkkapolitiikaksi. Palkitsemisstrategia on henkilöstöstrategian olennainen osa, jonka tulisi osaltaan vahvistaa liiketoimintastrategian toteutumisen edellytyksiä. Palkitsemisstrategian luominen on ylimmän johdon asia, ja siinä henkilöstö toimii keskeisenä osana ja prosessin kantajana. (Viitala 2007, 140).

## 2.6 Palkitseminen ja esimiestyö

Palkitsemisesta on tullut yhä tärkeämpi esimiestaito. Monilla aloilla johdon ja esimiesten rooli palkkauksessa on lisäksi edelleen kasvussa muun muassa tulopalkkauksen yleistymisen myötä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 14).

Esimiehen roolia koko palkkiojärjestelmän elinkaaren aikana ei voi liikaa korostaa. Esimiehen ei välttämättä tarvitse olla palkitsemisen asiantuntija, mutta vähintään seuraavista asioista esimieskunnan pitää olla tietoisia:

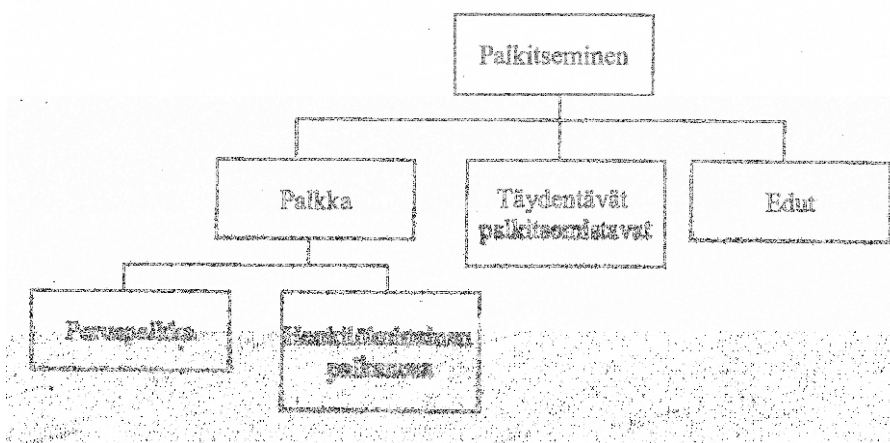
- Ota selvää työelämän lainsäädännöstä ja alan työehtosopimuksista



- Perehdy yrityksessä käytössä oleviin palkitsemistapoihin ja – järjestelmiin
- Paneudu palkitsemiseen ja hyödynnä järjestelmien tarjoamat mahdollisuudet
- Kerro alaisillesi palkitsemisesta ja mitä sillä halutaan viestittää
- Älä tyydy puolitekoisiin vastauksiin. Edellytä, että käytössäsi on hyvin määriteltyjä palkitsemisjärjestelmiä ja toimiva palkitsemisen kokonaisuus
- Huolehdi tavoitteiden asettamisesta, edellytysten luomisesta, palautteen antamisesta ja palkitsemisesta
- Huolehdi oikeudenmukaisuudesta
- Pidä palkitsemisen kustannukset kurissa ja hallinnassa
- Ole aktiivinen
- Kehitä ammattitaitoasi. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 305).

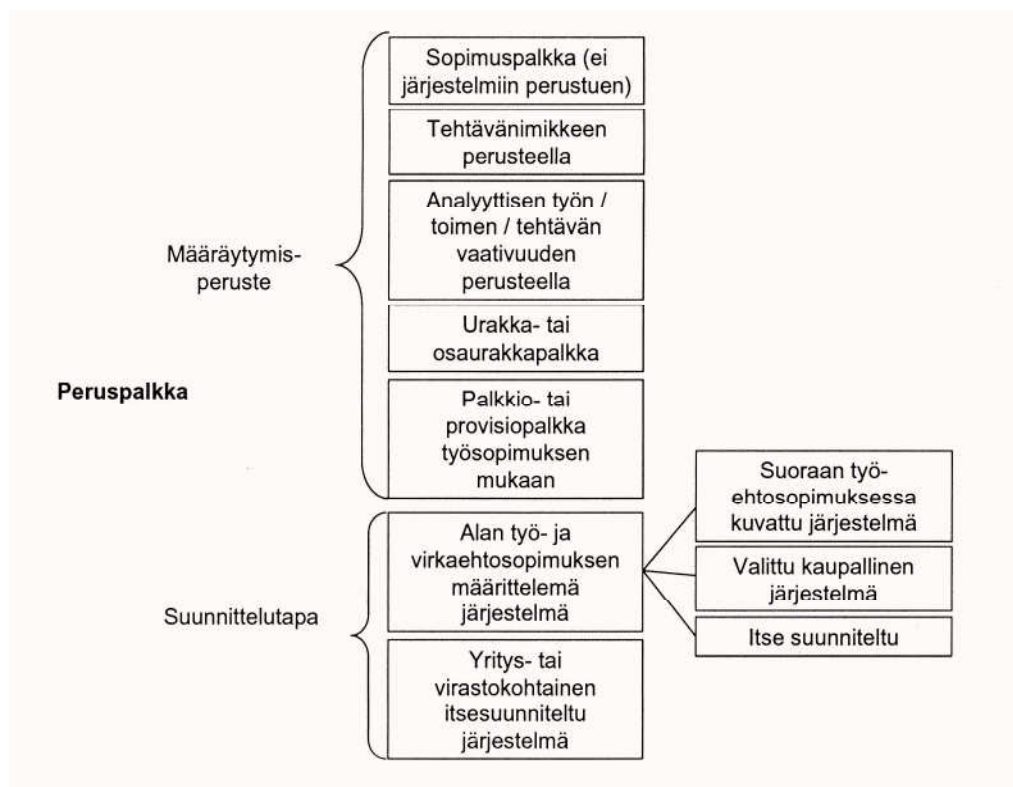
## 2.7 Palkitsemistavat

Palkitsemistapojen kokonaisuus muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Aineellisia palkitsemistapoja ovat peruspalkka ja sitä täydentävät erikois-, aloite-, ja tulospalkkiot sekä henkilöstöedut. Aineettomia palkitsemistapoja ovat työolot, työajan järjestelyt, työsuhteen pysyvyys, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, työstä saatava palaute sekä mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työpaikalla toimimiseen tai päätöksentekoon. Kaikki nämä ovat palkitsemistapoja, jotka voivat olla merkityksellisiä työntekijän kannalta ja niitä voi työnantaja tarjota. (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2005, 2).



KUVIO 8. Palkitsemistavat. (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2005, 3).

Henkilön peruspalkka voi määräytyä esimerkiksi työn tai tehtävän vaativuuden mukaisesti tai perustua pelkästään työnantajan ja työntekijän väliseen sopimukseen tai olla joissain tapauksissa kokonaan itse suunniteltu. Työehtosopimuksen mukainen palkkajärjestelmä voi lisäksi olla joko suoraan sopimuksessa kuvattu järjestelmä, jokin valinnanvarainen kaupallinen palkkajärjestelmä tai edelleen itse suunniteltu järjestelmä. Työehtosopimuksessa voidaan esimerkiksi määritellä, että palkan tulee perustua työn vaativuuden arviointiin, mutta järjestelmän voi vapaasti valita työpaikka-kohtaisesti. (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2005, 3).

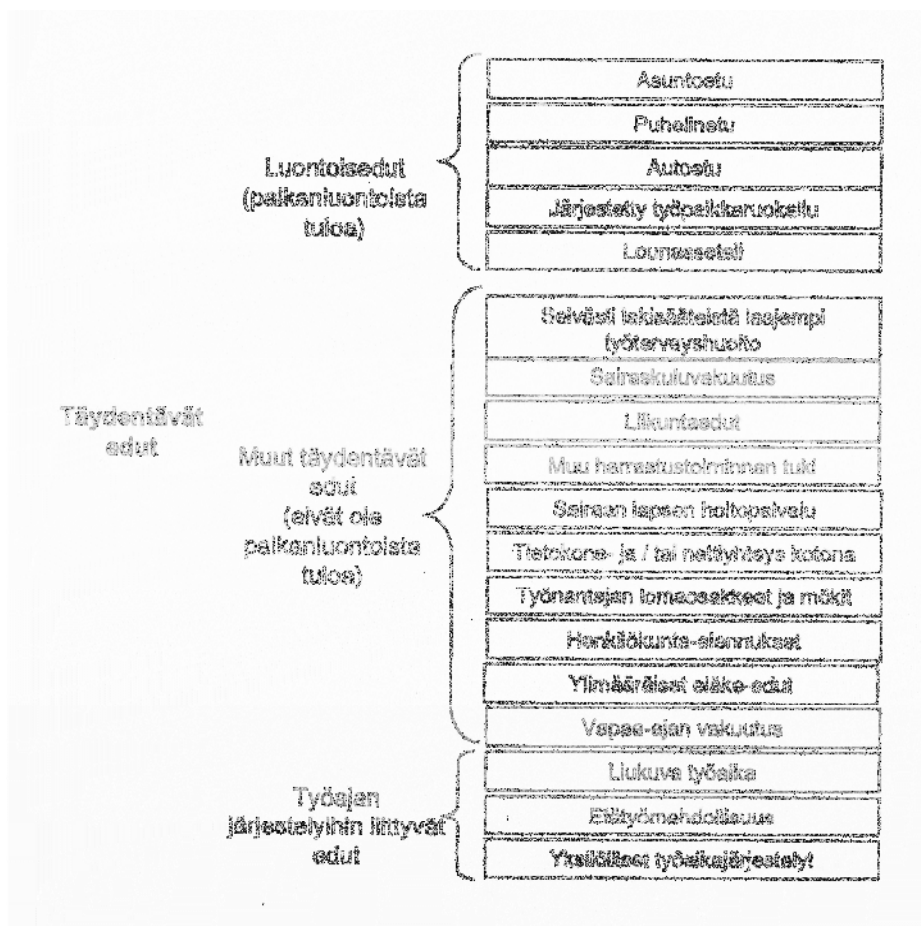


KUVIO 9. Peruspalkkauksen määräytymistavat. (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2005, 4).

Henkilökohtainen palkanosa voi perustua esimerkiksi henkilön suorituksen tai pätevyysarvioon, erilaisiin taitoihin tai työkokemukseen. Henkilökohtaista palkanosaa ei käytetä kaikissa organisaatioissa ollenkaan. Tavallisia organisaatioissa käytettyjä nimiä henkilökohtaiselle palkanosalalle ovat heko-osa, meriittikorotukset, ikälisät tai monitaitoisuuslisät. (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2005, 2).



Eduilla tarkoitetaan lähinnä organisaation henkilöstölleen tarjoamia täydentäviä etuja eli etuja, joita tarjotaan lakisääteisten etuuksien lisäksi. Täydentäviin etuihin kuuluu ensinnä joukko luontaisetuja, jotka ovat palkanluontoista tuloa. Niihin kuuluvat muun muassa puhelin-, auto-, ja asuntoetu. Toiseksi täydentävissä eduissa on joukko tavanomaisia etuja, joita tarjotaan koko henkilöstölle ja joita ei lasketa palkanluontoisiksi. Näitä ovat esimerkiksi harrastustoiminnan tukeminen ja laajennettu työterveyshuolto. Kolmanneksi täydentävinä etuina voidaan pitää työaikaan liittyviä järjestelymahdollisuuksia, kuten etätyömahdollisuuksia ja liukuvaa työaikaa.



KUVIO 12. Täydentävät edut. (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2005, 6).

## 2.8 Palkkausjärjestelmän kehittäminen

Tulospalkkiojärjestelmien kehittäminen voidaan organisoida projektiksi siinä missä muutkin yrityksessä tehtävät kehittämishankkeet. Suunnitellaan aikataulu ja tavoitteet sekä päätetään, kuka johtaa kehittämisprojektia. Tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen voidaan organisoida monin tavoin. Kehittämisestä voi vastata pieni työryhmä tai nimetty vastuhenkilö. Vastuhenkilö voi valmistella järjestelmän yksin tai käyttää työryhmää tai ulkopuolista asiantuntijaa tukena. Usein järjestelmän merkitys kasvaa ja siihen sitoudutaan paremmin, kun sitä on kehittämässä suurempi joukko. Orga-

nisoimisen ja kehittämisen kannalta työläämpi vaihtoehto on osallistaa laaja joukko henkilöstöä kehitystyöhön. Vaivannäkö suunnittelussa kuitenkin palkitaan järjestelmän käyttöönottovaiheessa. Osallistuminen suunnitteluun on tehokkain tapa viestittää järjestelmästä. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 102).

Päätösten laadun sanotaan usein paranevan, jos niiden tekemiseen osallistuu useita eri asemassa ja tehtävissä työskenteleviä ihmisiä. Esimerkiksi johdolla voi olla varsin heikko kuva työn arjesta ja siinä olevista epäkohdista. Erilaisten näkemysten kuuleminen saattaakin tällöin parantaa huomattavasti lopputulosta. Henkilöstön osallistuminen parantaa päätösten laatua kuitenkin vain, jos osallistujilla on sekä tarpeellista tietoa että halua jakaa sitä. (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2005,8).

Suunnitteluun osallistuminen toimii myös tehokkaana viestintä keinona. Osallistuminen esimerkiksi palkkiojärjestelmän suunnitteluun lisää tietämystä palkitsemisesta yleensä, valintojen perusteluista ja muista oman organisaation asioista. Uuden järjestelmän suunnitteluun osallistuneet tuntevat sen hyvin. Vastaavan tietotason saavuttaminen muilla keinoin vaatii merkittäviä ponnistuksia ja panostuksia viestintään. Omakohtainen tekeminen myös lisää usein kiinnostusta ja sitä kautta tieto myös tuntuu tarpeellisemmalta ja konkreettisemmalta. (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2005, 8).

Johtajilla on tärkeä sija tulospalkkiojärjestelmien kytkemisessä strategian toimeenpanoon. Palkitseminen on vaikuttava osa johtamista ja välittää voimakkaita viestejä organisaation arvostuksista. Yksikön johtaja tai toimitusjohtaja voi hyvin olla koko kehittämisen moottori. Johdon edustajat huolehtivat siitä, että tulospalkkiojärjestelmä viestittää koko organisaation kannalta oikeita asioita. Tehtävä ei ole kaikkein helpoin. Harkitsemattomilla lausahduksilla voi turmella hyvänkin järjestelmän motivoivan vaikutuksen. Palkitsemiseen kannattaa perehtyä, johtamisen välineenä se on herkkä, mutta tehokas instrumentti. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 14).

Henkilöstöjohto on usein jo tehtävänsä vuoksi mukana tulospalkkiojärjestelmien kehittämisessä ja vastuussa niiden toiminnasta. Mahdollisia rooleja henkilöstöpäällikölle löytyy kehitysprojektin vetämisestä kommentoijana toimimiseen. Henkilöstöammattilaisilla on usein oleellista tietoa palkitsemisen kokonaisuudesta. Heidän ammattitaitoaan on koota hankkeen ympärille koostumukseltaan hyvä ryhmä, joka pitää yhteyttä eri puolille organisaatiota. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 18).

Esimiehet ovat tulospalkkijärjestelmän toimivuuden kannalta avainhenkilöitä. Lähiesimiehen rooliin kuuluu tiedottaa oikeaan aikaan tulospalkkaukseen liittyvistä asioista, keskustella palkitsemisesta alaistensa kanssa ja ottaa kantaa tavoitteiden asettamiseen. Heidän tehtävänsä on kytkeä järjestelmä osaksi johtamista omassa yksikössä tai ryhmässään. Tulospalkkiojärjestelmää kehitettäessä esimiehet kannattaa ottaa mukaan kehitysryhmiin ja kommentoimaan ehdotuksia. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 16).

Luottamusmiehet ovat Suomessa neuvottelutehtävänsä lisäksi usein aktiivisesti mukana myös muussa kehittämistoiminnassa. Monessa yrityksessä luottamusmiehet hallitsevat valmiiksi palkkaamiseen liittyvät asiat ja ovat nimikkeensä mukaisesti muun henkilöstön luottohenkilöitä. Siksi heillä on mahdollisuus auttaa tulospalkkauksen kehittäjiä pääsemään pienten, mutta usein ratkaisevien esteiden yli. Luottamusmiehet voivat olla esimerkiksi aktiivisia johdon keskustelukumppaneita, osallistua tulospalkkauksen kehittämiseen ja auttaa järjestelmästä tiedottamisessa. Yleensä myös luottamusmiesten aktiivinen osallistuminen järjestelmän kehittämiseen lisää henkilöstön luottoa järjestelmään. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 16).

Henkilöstön edustajiksi kehitysryhmiin ja suunnitelmien kommentoijiksi tarvitaan tavallisesti muitakin kuin luottamushenkilöitä. On eduksi saada monipuolista kokemusta ja aktiivisia ihmisiä tulospalkkijärjestelmän kehittämiseen. Eräs henkilöstön edustajan tärkeä rooli on olla oman yksikkönsä tai henkilöstöryhmänsä tai samaa työtä tekevien äänitorvena. Tärkeintä on kuitenkin kunkin oman kokemuksen ja näkemyksen tuominen kehitystyöhön. Parhaimmillaan laaja joukko ihmisiä eri puolilta yritystä voi nopeasti antaa vaikka sähköpostitse palautetta esityksiin ja kehittää ideoita järjestelmäksi, joka sopii kaikkien yksiköiden tarpeisiin. Tiedonkulkua helpottaa huomattavasti, kun kahvipöytäkeskusteluihin löytyy omasta takaa väkeä, joka on osallistunut järjestelmän kehittämiseen. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 20).

Henkilöstöä ja henkilöstön edustajia osallistava toimintatapa työpaikan kehittämisessä on lisääntymässä. Henkilöstön edustaja voi tuoda mukanaan kehittämiseen tarpeellista tietoa kentältä. Toisaalta henkilöstön edustajat kokevat puutteellisuutta monissa kehittämiseen vaadittavissa taidoissa, kuten talouteen liittyvä tietämyksen puute. Vaikka henkilöstö osallistuisikin aktiivisesti kehitysryhmiin, voivat heidän käytännön vaikutusmahdollisuutensa jäädä vähäisiksi. (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2005, 9).

Kun organisaation omat kehittämisvoimavarat ovat pienet, tai kun halutaan muusta syystä ulkopuolista asiantuntemusta, voidaan tulospalkkiojärjestelmän kehittämisessä hyvin hyödyntää konsultteja. Tulospalkkiojärjestelmiin erikoistunutta konsulttia valittaessa kannattaa selvittää, tarjoaako tämä valmista ratkaisua vai tukea kehittämiselle. Valmiin ratkaisun ostaminen voi olla nopeaa, mutta riskialtista, sillä hyvän tulospalkkiojärjestelmän on sovittava organisaation tavoitteisiin ja toimintatapaan. Usein onkin järkevämpää valita konsultti auttamaan sopivan järjestelmän kehittämisessä. Konsultti voi auttaa kehittämisprojektin läpiviennissä ohjaamalla prosessia ja toimimalla aktiivisena tiedon kerääjänä ja analysoijana. Ulkopuolinen tuki voi tuoda tarvittavaa ryhtiä kehittämiseen ja projekti pysyy paremmin tavoitteissaan sekä sovitussa aikataulussa. Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttäminen voi säästää paljon aikaa ja vaivaa, kun pyörää ei tarvitse kokonaan keksiä uudelleen. Suositus on, että tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen organisoidaan myös konsultin kanssa tehtävässä niin pitkälle oman henkilöstön työpanoksen ja valintojen varaan. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 104).

Benchmarking on prosessi parhaiden käytäntöjen tunnistamiseksi, ymmärtämiseksi ja soveltamiseksi. Se on prosessi, joka edistää yksilön, yhteisön ja yli rajojen tapahtuvaa oppimista. Benchmarking-toimintaa käytetään yleisesti prosessien ja laatujärjestelmien kehittämiseen. Benchmarking auttaa tunnistamaan oman toiminnan heikkoudet ja laatimaan kehittämiseen tähtääviä tavoitteita ja kehitysideoita. Benchmarking ei ole kopiointia. Se vaatii kykyä ymmärtää, muuntaa ja soveltaa toisaalla toimivia käytäntöjä oman yrityksen käyttöön. Usein käytännössä tarkoittaa yhteydenottoa yritykseen, jonka kanssa omaa toimintaa halutaan vertailla. Benchmarking-yhteistyökumppani voi olla oman yrityksen sisältä, kilpailevasta yrityksestä, omalta toimialalta tai eri toimialalta. Kun etsitään uusia ratkaisuja ja toimintatapoja voivat parhaat käytännöt yllättäen löytyä aivan vieraalta alalta. (Rissanen & Rosti 2008, 70–71).

Benchmarkingin käyttö palkkiojärjestelmän kehittämisessä voi osoittautua ensiarvoisen tärkeäksi. Tutustumalla ja yhdistelemällä muiden samankaltaiset prosessit omaavien yritysten palkkiojärjestelmiin, voidaan saada uusia ideoita ja kehittää omaa palkkiojärjestelmää toimivammaksi. Valmista palkkiojärjestelmää ei voi kopioida toiselta prosessien ja toimintaympäristöjen eroavaisuuksien vuoksi, mutta erilaisten järjestelmien tuntemus voi auttaa oman järjestelmän kokonaisuuden luomisessa.

### Benchmarkingin perusvaiheet:

- Määrittele benchmarking-kohde: valitse avainprosessi, jolla on kriittinen vaikutus yrityksen menestykseen
  - Etsi vastaava paras prosessi: etsi yritys tai yritykset, joissa vastaavalla prosessilla on esimerkiksi paras suorituskyky
  - Opi valittu menetelmä, toimintatavat sen vahvuudet, kriittiset tekijät ja heikkoudet.
  - Opi valittu paras prosessi: tutustu prosessin sen suorituskykyyn sekä menestyksen takana oleviin tekijöihin
  - Määritä suorituskykyero ja syyt: vertaa oman ja parhaan prosessin suorituskykyä ja määritä erot. Määritä erot myös taustalla olevissa tekijöissä, menetelmissä, tavoissa toimia ja niitä tukevilla edellytyksissä
  - Aseta tavoitteet: määrittele toiminnot, jotka otat käyttöön välittömästi sekä lyhyen tähtäyksen kehitystavoitteet
  - Sovella ja ota muutokset käyttöön
  - Vakiinnuta ja kehitä edelleen: määritä pitkän tähtäyksen tavoite, kehitä tavoitetta edelleen, toista sama muissa avainprosesseissa ja aloita alusta sekä paranna benchmarking-prosessia jatkuvasti
- (Rissanen & Rosti 2008, 70–71).

Päivittäisen toiminnan lisäksi säännölliset tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut ovat tärkeitä tilanteita pysähtyä katsomaan tarkemmin isoa kuvaa. Kehityskeskustelut voidaan jakaa kolmeen osaluokkaan:

- Tavoitekeskusteluun
- Tulokeskusteluun
- Kehittymiskeskusteluun

(Sistonen 2008, 41–42).

Kehityskeskustelut ovat myös hyvä tapa selvittää henkilöstön mielipiteet kyseisellä hetkellä käytössä olevasta palkitsemisjärjestelmästä. Samalla voidaan kartoittaa henkilöstön toiveet ja kehitysajatukset koskien palkitsemisjärjestelmää.



## 2.9 Palkitsemisen tavoitteet

Tulospalkkauksen käyttämiseen löytyy painavia perusteluja. Hyvin toimivan tulospalkkiojärjestelmän avulla organisaatio kykenee viestittämään, mitä pidetään tärkeänä. Seurattavat tunnusluvut kertovat, miten tavoitteissa onnistuttiin ja onnistumisesta vielä palkitaan. Kaikilla osapuolilla, omistajilla, henkilöstöllä ja asiakkaila on mahdollisuus voittaa, ja organisaatio toimii entistä paremmin. On suositeltavaa, että organisaatiolla on palkitsemisstrategia, joka ohjaa yksittäisten palkitsemisjärjestelmien ja niiden toimivuuden kehittämistä. Eli vastataan kysymyksiin miksi, miten ja mistä palkitaan. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 25).

Tulospalkkauksen halutaan tavallisesti toimivan johtamisen ja ohjaamisen välineenä. Tunnetusti palkitseminen viestittää sitä, millaisia asioita työpaikalla arvostetaan. Tulospalkkiojärjestelmillä voidaan vahvistaa haluttua organisaatorakennetta ja toimintamallia. Usein tulospalkkiojärjestelmien ansiosta myös johtaminen kehittyy. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää, että myös työjakoa, tiedon kulkua ja palautteenantoa parannetaan. Muutoksia voidaan tukea tulospalkkiojärjestelmien avulla. Usein halutaan yksinkertaisesti palkita hyvistä suorituksista ja kertoa kuinka merkityksellisiä ne ovat. Kullakin työpaikalla on mietittävä erikseen, mitä hyvin tehty työ tarkoittaa. Tulospalkkiolla vaikutetaan henkilöstön asenteisiin. Henkilöstö sitoutuu paremmin työpaikkaansa, haluaa olla siellä töissä ja myös pysyy siellä, kun palkitsemisen kokonaisuus, niin aineellinen kun aineetonkin, on toimiva. Tulospalkkijärjestelmillä voidaan osaltaan vaikuttaa työssä olemisen fiilikseen. Halutaan tehdä töitä työpaikan tavoitteiden eteen ja kuulua työpaikan porukkaan. Myös poissaolot voivat vähentyä. Mukavalta tuntuvasta työstä ei jää niin helposti viettämään rokulipäivää, varsinkaan, jos tulospalkkiotavoitteet jäävät sen takia saavuttamatta. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 25–28).

Esimiehet korostavat usein juuri henkilöstön motivoimista tulospalkkioiden käytön syynä. Motivoidaan parempiin suorituksiin tai suurempaan työpanokseen. Myös halutunlaisten uusien työntekijöiden houkuttelussa tulospalkkaus voi olla yksi valtti. Tosin työhönottotilanteessa suurempi merkitys on yleensä muilla tekijöillä, varsinkin jos maksimipalkkiot ovat pienehköjä. Hyvin toimivat palkitsemisjärjestelmät parantavat kuvaa organisaatiosta työnantajana ja toimivat siten houkuttimena. Ilman toimivaa palkitsemisjärjestelmää henkilöstö saattaa siirtyä muihin yrityksiin, jossa hyvää työsuoritusta arvostetaan. Tulospalkkaus lisää myös joustavuutta siten, että siitä seuraa palkkakustannuksia vaihtelevasti, hyvinä vuosina enemmän ja huonoina vuosina vähemmän. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 28–30).

<b>Hyvistä työsuorituksista palkitsemista</b>
<b>Osaamisen kehittämistä</b>
<b>Pätevien työntekijöiden pysymistä palveluksessa</b>
<b>Huomion kohdistamista tärkeimpiin asioihin</b>
<b>henkilöstön hyvinvointia</b>
<b>Organisaation arvojen ja tavoitteiden viestittämistä</b>
<b>Toiminnan ohjaamista</b>
<b>Toimintatavan muuttamista</b>
<b>Nykyisen järjestelmän epäkohtien poistamista</b>
<b>Halutunlaisten työntekijöiden houkuttelemista organisaatioon</b>
<b>Halutun organisaatorakenteen vahvistamista</b>
<b>Uudelle sukupolvelle soveltuvan palkkauksen kehittämistä</b>
<b>Tuloksen jakamista myös henkilöstölle</b>
<b>Henkilöstökustannusten kurissa pitämistä</b>
<b>Työrauhan säilymistä</b>

KUVIO 13. Mitä palkitsemisella tavoitellaan? (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 34 muokattu).

## 2.10 Palkitsemisen vaikutukset

Tyypillisiä tulospalkkauksesta johtuvia hyötyjä ovat korkeampi tuottavuus, parempi laatu, laskeneet kustannukset, vähentyneet poissaolot ja pienempi vaihtuvuus sekä henkilöstön työasenteiden myönteinen kehitys. Tulospalkkaus voi myös parantaa johtamisen edellytyksiä, sitoutumista työhön ja taloudellista tulosta sekä lisätä avoimuutta työpaikalla. Toivottuja tuloksia ei kuitenkaan saada automaattisesti. Vaatimattoman toteutuksen riski on, että saavutettu hyöty jää jonain vuonna kustannuksia pienemmäksi. Kustannuksia aiheuttavat maksettujen palkkioiden ja sivukulujen lisäksi myös järjestelmän aiheuttama hallinnollinen työ. Lisäksi vaarana on, että järjestelmä ohjaa väärään suuntaan ja saa aikaan osaoptimointia. Silloin joko yksilön tai jonkin ryhmän tavoitteet korostuvat liikaa kokonaisuuden kustannuksella. Ongelmia voi aiheuttaa myös yksipuolinen mittaaminen, jolloin esimerkiksi tuotannon määrä korostuu laadun kustannuksella. Organisaation kannattaa olla selvillä palkitsemisjärjestelmiensä vaikutuksista. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 37–38).

Myönteisten vaikutusten selvittäminen on vaikeampaa, koska juuri palkitsemisen vaikutusta on vaikeampi erottaa kaikkien muiden samaan suuntaan ohjaavien tekijöiden, kuten terveen järjen ja ammattitaidon vaikutuksesta. Onneksi voimme olettaa palkitsemisen yhteisvaikutuksen myönteiseen suuntaan olevan ainakin yhtä voimakas kuin erillisvaikutuksen kielteiseen suuntaan. Jonkin palkitsemistavan vaikutukset eivät ole samanlaisia kaikkialla, vaan niitä muokkaavat monet tapauskohtaiset tekijät. Kolme muistisääntöä voidaan kuitenkin esittää:

- Palkitseminen vaikuttaa organisaatioiden toimintaan vielä enemmän kuin aikaisemmin on kuviteltu
- Palkitseminen vaikuttaa organisaatioiden toimintaan sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä
- Palkitsemisen vaikutukset voivat olla samaan aikaan sekä myönteisiä että kielteisiä (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 51–52).

## 2.11 Palkkiojärjestelmän käyttöönotto

Valmis järjestelmä on selvitettävä perusteellisesti sen piiriin tuleville. Keskeinen asia on, että jokainen mukana oleva ymmärtää oman vaikutuksensa tavoitteiden saavuttamiseen. Jos tätä oivallusta ei synny, jää järjestelmästä saatava hyöty vajavaiseksi. Myös tulosten seurantarjestelmä on selvitettävä niin selkeästi, että jokainen osaa arvioida tulosten kehittymistä. Erittäin tärkeää on saada esimiehet mukaan ja ymmärtämään oma keskeinen roolinsa tavoitteista ja tuloksista tiedottamisessa. Heillä on oltava jatkuva keskusteluvalmius toiminnan kehittämisen ja tuloksetekoon liittyvissä asioissa. Esimiesten tulee huolehtia, että informaatio tuloksista tulee säännöllisesti. Heidän tulee huolehtia myös siitä, että asiat ymmärretään oikein ja toimintaa korjataan tarvittaessa palautteen viitoittamaan suuntaan. Silloin, kun järjestelmä on käytössä vain osassa yritystä, on paikallaan antaa yleisinformaatio järjestelmästä myös muulle henkilöstölle. (Gustafson & Jokinen 1998, 107).

Usein on paikallaan ennen käyttöönottoa antaa henkilöstölle koulutusta. Koulutustarpeet liittyvät usein yrityksen taloudelliseen toimintaan ja tavoitteisiin sekä niihin liittyvien vaikutusmahdollisuuksien ymmärtämiseen. On saatava henkilöstö mieltämään, mihin asioihin he voivat vaikuttaa ja miten. Myöskin saattaa olla tarpeen harkita tulosseurannan ymmärtämiseen ja yhteistoiminnassa tapahtuvaan toiminnan kehittämiseen liittyvää koulutusta. (Gustafson & Jokinen 1998, 108).

Tulospalkkiojärjestelmä on mahdollista saada hyvin toimivaksi heti ensimmäisellä kerralla. Tavallista on kuitenkin, että sen käyttöön harjaannutaan vähitellen, kun opitaan valitsemaan tavoitteet ja asettamaan tavoitetasot sopivalla tavalla ja liittämään järjestelmä toiminnan kokonaisuuteen. Tulospalkkiojärjestelmää kannattaa harvoin ottaa käyttöön juuri ennen tiedossa olevaa suurta investointia tai muutosta, mikäli järjestelmän avulla ei nimenomaan haluta edistää muutoksen läpivientiä. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 181–182).

## 2.12 Palkkiojärjestelmän seuranta ja ylläpito

Tulospalkkiojärjestelmät toimivat hyvin silloin, kun niitä ylläpidetään hyvin. Yleisesti yrityksissä, joissa tiedottamiseen, keskusteluihin ja kouluttamiseen on panostettu enemmän, koetaan järjestelmien toimivuus paremmaksi ja vaikutukset toimintaan myönteisemmiksi. Järjestelmiä tulisi myös uudistaa riittävän usein, koska yrityksen sisäiset ja ulkoiset muutokset aiheuttavat tarvetta käyttää eri aikoina erilaisia tunnuslukuja palkitsemisperusteena. (Gustafson & Jokinen 1997, 133–134).

Toisinaan esimerkiksi tuotanto-olosuhteissa tapahtuu niin selvä muutos, että tavoitteiden muuttaminen kesken kauden on perusteltua. Järjestelmästä tulee jäykkä, jos silloin ei kyetä tunnistamaan tavoitteita ja tavoitetasoja. Siksi on hyödyllistä määritellä etukäteen, kuka tai ketkä, esimerkiksi johdoryhmä tulkitsevat järjestelmää. Yleensä on suositeltavaa pitää kiinni siitä, mitä on päätetty. Lisäksi voidaan sopia etukäteen tarkistuspisteistä, jolloin voidaan tehdä muutoksia järjestelmään. Jatkuvan kehittämistyön avuksi tehtävät kannattaa aikatauluttaa ja sopia kuka ne hoitaa. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 192).

Koska tulospalkkaus ei ole pelkästään palkkausjärjestelmä, se edellyttää toimiakseen nopean ja selkeästi ymmärrettävän seurantajärjestelmän. Käytettävien raporttien on oltava helposti ja yksikäsitteisesti ymmärrettävissä, ja niitä on seurattava säännöllisin välein. Palkkiojakson aikana on oltava mahdollista reagoida raporttien perusteella saatavaan tietoon ja muuttaa toimintatapoja. Tuloskehitystä on seurattava riittävän tiheästi, ainakin vähintään kerran kuussa. Mahdollisista muutoksista on syytä tiedottaa sekä suullisesti että kirjallisesti. Tulosten tulisi olla nähtävänä siellä, missä normaalisti ollaan. Seurantataulun sopiva paikka onkin esimerkiksi työpaikan seinällä tai taukopaikalla ja yrityksen ruokalassa, mielellään riittävän suurikokoisena. Esillä olevat tulostiedot tulisi olla mahdollisimman tuoreita. (Gustafson & Jokinen 1998, 108–111).

Arvioinnin avulla kerätään tietoa päätöksenteon ja kehittämisen tueksi. Arvioinnin avulla voidaan osallistaa ja saada eri tahot mukaan palkitsemisjärjestelmien ja toiminnan kehittämiseen, sekä tehdä palkitseminen näkyväksi ja johdettavaksi. Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointia tarvitaan kun:

- Halutaan kehittää palkitsemisjärjestelmää
- Halutaan vastauksia kysymyksiin palkitsemisesta
- Halutaan osallistaa eri tahot kehittämiseen
- Halutaan tehdä palkitsemisjärjestelmä näkyväksi

- Tavoitteena on palkitsemisjärjestelmän toimivuus
- Toimintaympäristö tai toimintatavat muuttuvat
- Vastuuhenkilö vaihtuu tai käynnistetään kehitysprojekti
- Halutaan palkitsemisen kehityksen kärkeen.

(Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 296).

### **3 TUOTTAVUUS JA MITTAAMINEN**

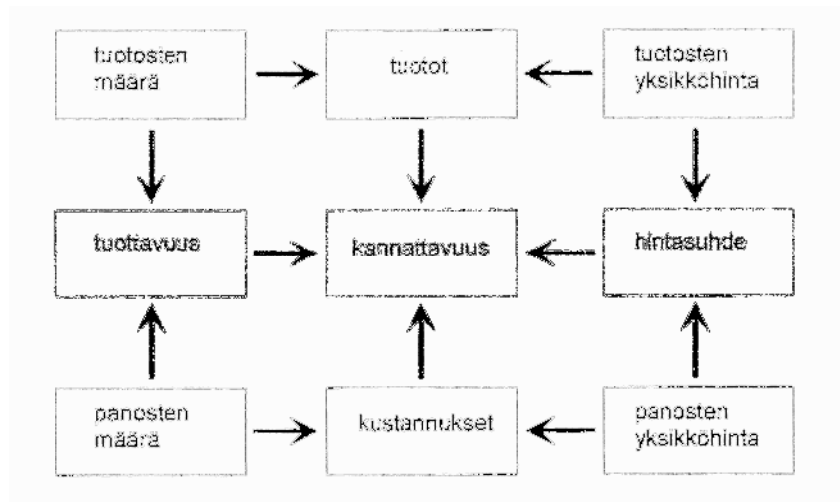
#### **3.1 Tuottavuus**

European Productivity Agency Rooman konferenssin vuonna 1958 julkaiseman määritelmän mukaan tuottavuus on sitä, mitä ihminen saa aikaan materiaalilla, pääomalla ja teknologialla. Tuottavuus on ennen kaikkea henkilökohtainen asenne. Se on myönteistä suhtautumista edistykseen niin, että aina pyrkii parantamaan vallitsevaa tilannetta. Se on vakuuttuneisuutta siitä, että tänään voi tehdä paremmin kuin eilen, ja että huomenna voi tehdä paremmin kuin tänään. Se on halu parantaa nykytilaa riippumatta siitä, kuinka hyvältä nyt vaikuttaa tai kuinka hyvä se tosiasiallisesti on. Siinä on kysymys jatkuvasta inhimillisen ja taloudellisen toiminnan mukauttamisesta muuttuviin olosuhteisiin. Se on valmiutta uusien teorioiden ja menetelmien jatkuvaan soveltamiseen ja käyttöön. Perustana kaikelle on usko ihmisen mahdollisuuksiin parantaa vallitsevaa olotilaa. (Riekkinen 1992, 13).

Vaikka tuottavuus käsitteenä on periaatteessa varsin selkeä, on se samalla myös hyvin usein väärin käytetty ja väärin ymmärretty termi. Tuottavuudella on kuitenkin aivan oma identiteettinsä, joka erottaa sen esimerkiksi kannattavuudesta ja muista yrityksen toimintaa kuvaavista käsitteistä. Tuottavuus määritellään järjestelmän tuotoksen ja panoksen suhteeksi toisiinsa. (Hannula 1998, 24).

Tuottavuus on käsitteenä yritystasolla moniselitteinen. Yritysjohdo ajattelee tuottavuuden parantamisella lähinnä lattiataason toiminnan tehostamista. Työntekijät yhdistävät tuottavuuden parantamisen pelkästään oman suoritustasonsa kohottamiseen, enemmän kappaleita vähemmässä ajassa. Usein myös saneerauksia ja ulkoistamistoimia perustellaan juuri tuottavuusnäkökohdilla, mikä ei voi olla ainoa peruste. (Ojanen 2008, 192).

Yrityksen toimintaa voidaan kuvata hyvin monella eri mittarilla. Karkeasti ottaen mittarit voidaan jakaa talousprosessin mukaisesti kahteen tyhmään; reaali- ja rahaprosessin mittareihin. Rahaprosessin mittareista kannattavuus lienee tunnetuin. Tuottavuus puolestaan on aina reaali-prosessin ilmiö, sillä se mittaa aikaansaatuisten suoritteiden suhdetta käytettyihin tuotannontekijöihin. Rahaprosessin tapahtumat voidaan ymmärtää reaali-prosessin heijastumana, jonka tarkkuus ei kuitenkaan ole täydellinen. Tuottavuutta voidaan kyllä mitata käyttäen hyväksi rahaprosessista saatavia tietoja, kunhan tiedostetaan siitä seuraavat ongelmat. (Hannula 1998, 25).



KUVIO 14. Tuottavuuden ja kannattavuuden yhteys toisiinsa. Hannula 1998, 24).

Tuottavuuden ja kannattavuuden yhteys yrityksen näkökulmasta ei käytännössä niin mekanistinen ja yksisuuntainen, kuin voisi kuvitella, sillä ilman hyvää tuottavuutta yritys ei pitkään voi olla kannattava eikä se ilman hyvää kannattavuutta voi kovinkaan pitkään säilyttää hyvää tuottavuutta. Toisaalta myös erinomainenkaan tuottavuuskehitys ei yksistään riitä takaamaan hyvää kannattavuutta: hintasuhteiden vaikutus kannattavuuteen varsinkin lyhyellä aikavälillä on merkitsevä. Tuottavuudella ja kannattavuudella on selvä yhteys toisiinsa. Kokonaisuutta voidaan tarkastella kuvion 14 avulla. (Hannula 1998, 28).

Tuottavuustyön osa-alueet:

1. Toiminnan ja prosessien suunnittelu
2. Enemmän arvoa asiakkaalle
3. Esimiestyö ja johtaminen
4. Verkostomainen toiminta
5. Osaaminen
6. Innovaatiot ja teknologia

7. Työ ja menetelmät
8. Joustavat ja monipuoliset työajat
9. Kannustava palkkaus ja palkitseminen
10. Turvallisuus ja ympäristö
11. Tuottavuusyhteistyö ja luottamus
12. Tuottavuuden ja laadun mittaaminen

([www.ek.fi](http://www.ek.fi). Antila & Hakonen)

Sanaa tehokkuus käytetään päivittäin kaikkialla, mutta se sekoitetaan valitettavan usein tuottavuuden käsitteeseen. Ensiksi mainittu viittaa kykyyn tuottaa jotain ottamatta huomioon sen jonkin arvoa markkinoilla. Tuottavuudesta puhuttaessa edellytetään ilman muuta, että sillä mitä tuotetaan, on arvo markkinoilla. Mitä suurempi hyötyjen ja kustannusten välinen suhde on, sitä suurempi on tehokkuus. (Karlöf 2004, 6).

### 3.2 Tuottavuus palkanormina

Tuottavuuden kehitystä ja elinkustannusten kasvua on käytetty palkanormina yleiskorotuksia aiemmin mitoitettaessa. Tämä on kuitenkin aiheuttanut ongelmia, joiden merkitys on viime vuosina korostunut. Huolestuttavaa on ollut esimerkiksi se, että Emu-jäsenyyden aikana työvoimakustannukset ovat kasvaneet Suomessa nopeammin kuin muissa jäsenmaissa. Ongelmia aiheuttaa myös tuottavuuden kehittymisen mittaustapa. Tavanomainen laskutapa, jossa tuotannon volyymi jaetaan kokonaispanoksella, ei ota huomioon hintojen muutoksia ja samalla yritysten maksukyvyn kehitystä. Vielä suurempi pulma on, että myös toimialojen sisällä erot yritysten välillä ovat suuria. Keskimääräinen tuottavuuden kasvu yleiskorotusten perusteena kohtelee yrityksiä hyvin eriarvoisesti. Vaikeuksissa ovat esimerkiksi tuottavuudeltaan heikot yritykset, joiden palkanmaksukyky on muutenkin heikoin. (Riski 2005, 40).

Elinkeinoelämän tavoitteena on, että keskimääräinen tuottavuuskehitykseen perustuva palkkamalli korvataan sellaisella palkanmuodostuksella, joka aidosti ottaa huomioon työn tuottavuuden ja yrityksen kilpailuaseman markkinoilla. Tämä merkitsee palkanmuodostuksen painopisteen siirtymistä yrityksiin. Muutoksen johdosta palkkahajonta oletettavasti kasvaa, minkä on väitetty lisäävän erieriarvoisuutta. Keskitettävä sopiminen ei tietenkään merkitse sitä, että palkat eivät lainkaan jous-  
taisi. Käytännössä palkat kuitenkin joustavat lähinnä ylöspäin. Ne nousevat sovittuja yleiskorotuksia enemmän toimialoilla ja yrityksissä, joissa kannattavuus sen sallii ja työvoiman kysyntä- ja tar-

jontatilanne sitä vaatii. Alaspäin palkat eivät jousta samalla tavalla, mikä taas johtaa työttömyyteen. (Riski 2005, 41–42).

### 3.3 Suoritusarviointi

Suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan prosessia, jonka tarkoituksena on selvittää tai määrittää tunnuslukuja käyttäen jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila. Prosessissa tunnistetaan tavoitteiden kannalta keskeisiä menestystekijöitä, mitataan niitä ja käytetään mittareista saatava informaatio organisaation kehittämisen apuna. Suorituskyvyn mittaus on tärkeä osa toiminnan ohjaamista, ja sen avulla voidaan viestittää henkilöstölle, mitkä asiat ovat tärkeitä. Nykyaajan suorituskyvyn mittaus korostaa mittauksen vaikutusta ihmisen käyttäytymiseen, jolloin tulosten lisäksi voi olla tärkeä mitata myös toimintatapaa ja samalla vaikuttaa siihen. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 11).

### 3.4 Työnmittaukset

Työnmittaus on kaikkien niiden keinojen ja tekniikoiden soveltamista, joiden tavoitteena on sen ajan määrittäminen, jonka ammattitaitoinen ja harjaantunut ihminen tarvitsee tietyn työn suorittamiseen työskennellessään määritellyllä menetelmällä tietyissä olosuhteissa normaalijoutuisuudella. Eniten käytetyt tutkimusmenetelmät, jotka myös tässä esitellään, ovat:

- Ajankäytön tutkimukset
- Havainnointitutkimus
- Jatkuva ajankäyttötutkimus
- Normaaliaikatutkimus

Työaika jakautuu lukemattomiin osatapahtumiin, ja kunkin tapahtuman esiintymiskertojen lukumäärä tietynä aikana on sen tapahtuman frekvenssi. Esimerkiksi kuukauden ajalta olisi selvitettävä kahden eri tapahtuman osuus työajasta. Tavanomaiseksi määritetyn työpäivän ajan havainnoidaan tapahtumia ja saadaan selville, että A-tapahtumaa esiintyy  $n_a$  kertaa. Muulla tavalla on selvitetty, että tapahtumien kestoajat ovat  $t_a$  ja  $t_b$ . Näistä tiedoista saadaan:

$$A \% = n_a * t_a / 480 \text{ min}$$

$$B \% = n_b * t_b / 480 \text{ min}$$



Tietyllä todennäköisyydellä sattumanvaraisena työpäivänä A:n ja B:n osuudet ovat samat kuin koko kuukauden aikana. (Setälä & Riihelä 2008, 121).

### 3.5 Havainnointitutkimus

Havainnointitutkimuksella on mahdollisuus tutkia laajempia kokonaisuuksia ja mitata työntekoa useassa pisteessä. Havainnointitutkimusta käytetään ainakin seuraavissa tapauksissa:

- Esitutkimukset eli kehittämisen lähtötilanteen selvitys
- Osaston tai muun kokonaisuuden työajan käyttäminen
- Koneiden yhteiskäyttö ja käytön tehokkuus
- Apuaikalisän määrittäminen
- Kappaleaikaan kuuluvien työnosien mittaaminen
- Olosuhteiden valvontamittaukset

Tutkimus tehdään havainnoimalla tasavälein, mitä havainnointihetkellä tapahtuu. Havainto on silmänräpäyksellinen, eikä havaintoja saa jäädä tuijottamaan ja valita mieleistään tapahtumalajia. Tapahtumalajit on selvitetty etukäteen ja ryhmitelty tarvittaessa haluttuihin ryhmiin. Tätä käytetään mitattaessa työmääriä tai vaadittaessa tutkimuksissa nopeutta ja tarkkuutta. (Setälä & Riihelä 2008, 121–122).

### 3.6 Jatkuva ajankäyttötutkimus

Jatkuva ajankäyttötutkimus on tietyn työn jatkuvaa seuraamista ja tapahtumien merkitsemistä pitkähkön ajanjakson kuluessa. Tällaisella tutkimuksella voidaan seurata yksittäisen työntekijän, työryhmän ja tai koneen, koneryhmän sekä ihmis(t)en ja kone(id)en yhteistä toimintaa. Työryhmän työntekijöiden välisen riippuvuuden selvittämiseen on jatkuva ajankäytöntutkimus lähes ainoa tapa. Töiden, joissa työnosien järjestystä ei varmuudella ennakkoon tunneta, on jatkuva ajankäytöntutkimus oikea menetelmä. (Setälä & Riihelä 2008, 124).

### 3.7 Normaaliaikatutkimus

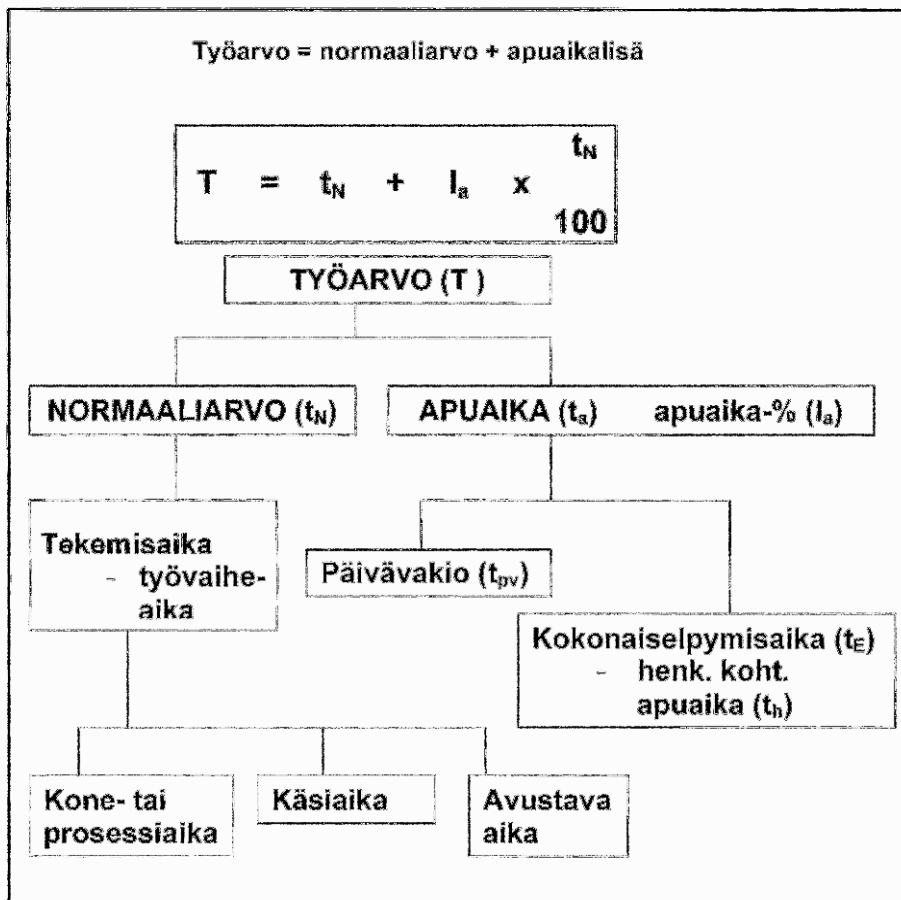
Normaaliaikatutkimus on vanhin työnmittausmenetelmä, ja se tehdään työntutkimuskellolla. Menetelmä on joustava, monikäyttöinen ja laajalle levinnyt. Sen toteuttamisvaiheet ovat:

- Informaation kerääminen ja työmenetelmien määrittäminen
- Työpaikan tutkittavan työn kuvaaminen
- Työn jakaminen työneriin eli – osiin
- Työnerien, aikojen ja joutuisuuden määrittäminen
- Tulosten laskeminen ja tallentaminen

Ennen varsinaista tutkimista on selvitettävä tutkittavan kohteen olosuhteet ja muu taustatietous sekä otettava esiin tai laadittava työn menetelmäkuvaus. On myös varmistettava, että tutkittava henkilö osaa ja haluaa noudattaa sovittua menetelmää. (Setälä & Riihelä 2008, 126).

### **3.8 Tutkiminen**

Tutkiminen tapahtuu työtä jatkuvasti seuraamalla ja työnerien aikoja havainnoimalla. Tarvittavien aikahavaintojen lukumäärä riippuu työn luonteesta ja sisällöstä sekä halutusta tulostarkkuudesta. Ennen tutkimusta on selvitettävä kokemuseräisten arvojen perusteella, riittääkö havaintomäärä. Saatujen havaintojen hajonnan perusteella voidaan päätellä, riittääkö havaintomäärä vai onko tutkimusta jatkettava. Tuloksista lasketaan ja vaaditaan aritmeettinen keskiarvo, ellei jokin erityinen syy muuta vaadi. Tuloksia tarkasteltaessa on huomio kiinnitettävä keskiarvosta poikkeaviin yksityistapauksiin. Poikkeuksellisen lyhyt tai pitkä aika aiheuttaa kysymyksen, onko menetelmäkuvaukseen tullut jotain liikaa tai jäänyt jotain pois. (Setälä & Riihelä 2008, 127).



KUVIO 15. Työnarvon määrittäminen. (Setälä & Riihelä 2008, 128).

Tutkimuksen ajoista lasketaan aritmeettinen keskiarvo, joka on valittu aika ( $t_v$ ). Joutuisuus havainnoista lasketaan samalla tavalla keskiarvo ( $k_j$ ).

Kunkin työerän normaaliaika lasketaan näiden perusteella:

$$t_n = k_j * t_v$$

Koneaikojen joutuisuus (menetelmäkerroin) on laskelmissa 1,00.

Työerien normaaliaikojen summa on normaaliarvo:

$$t_N = \sum t_n$$

Normaaliarvo ilmoitetaan tavallisesti käsi- koneaikojen summana

$$t_N = \sum t_n + \sum t_{\text{kone}}$$

Normaaliaikamittauksen lopullinen tulos sisältää:

- työpaikkapiirroksen mahdollisine liitteineen
- työmittauspöytäkirjan normalisointilaskelmineen
- työarvolaskelman

Asiapaperit sisältävät huolelliset otsaketiedot, päiväykset, laatijat ja muut tarvittavat taltiointi- ja etsintätiedot. (Setälä & Riihelä 2008, 129–129).

Esimerkki:

Työnerän valittu käsiaika ( $t_v$ ) on 34 kpl/min, arvioidun joutuisuuden ( $k_j$ ) ollessa 1,15. Normaaliaika ( $t_n$ ) lasketaan siis:  $34 \text{ min/kpl} * 1,15 = 39,1 \text{ min/kpl}$ .

Koneajan ( $t_{kone}$ ) ollessa 22 min/kpl saadaan normaaliarvoksi ( $t_N$ )  $39,1 \text{ min/kpl} + 22,5 \text{ min/kpl} = 61,6 \text{ min/kpl}$ .

Jotta voidaan laskea työarvo (T), täytyy ensin selvittää apuaika ( $T_a$ ), joka on päivävaktion ( $T_{pv}$ ) ja kokonaiselpymisajan ( $T_E$ ) summa. Esimerkilaskelmassa päivävakio 25 min ja kokonaiselpymisaika 35 min rasitusluokan ollessa 2A. Päivittäiseksi apuajaksi saadaan näin  $25 \text{ min} + 35 \text{ min} = 60 \text{ min}$ .

Apuaika- % ( $I_a$ ) saadaan kaavasta  $100 \frac{t_a}{t - t_a}$ , jossa (t) tarkoittaa päivittäistä työaikaa

$$I_a = \frac{100 * 60 \text{ min}}{480 \text{ min} - 60 \text{ min}} = 14,3 \%$$

Lopullinen työarvo (T) saadaan kaavasta  $T = \frac{t_N + I_a * t_N}{100}$

$$T = 61,6 \text{ min/kpl} + \frac{14,3 \% * 61,6 \text{ min/kpl}}{100} = 70,4 \text{ min/kpl}$$

### 3.9 Joutuisuus

Työn joutuisuus on työntekijän suorittama työmäärä lyhyenä mittausaikana, johon ei sisälly taukoja. Joutuisuuden määritelmä kuvaa työskentelyn tehokkuutta, jonka osatekijöitä ovat työtaito, työntensiteetti eli työliikkeiden nopeus sekä työolosuhteet. (Setälä & Ojanen 2008, 131).

Joutuisuuden määrittämisen ja joutuisuuskertoimen käytön tarkoituksena on poistaa työnsuorittajan henkilökohtaisen ja hetkellisen nopeuden vaikutukset havaittuihin aika-arvoihin. Työnsuorittaja työskentelee normaalijoutuisuudella, kun hänellä on keskinäinen taito, hänen työnsä intensiteetti on keskinäinen, työskentelyolosuhteet ovat normaalit ja työmenetelmä vastaa normaalimenetelmää.

### **3.10 Päivävakio**

Päivävakio sisältää eri päivinä lähes samanlaisina toistuvia työtapahtumia. Tällaisia ovat työpaikan kunnostaminen työpäivän alkaessa ja siivoaminen työpäivän päättyessä, koneen säännöllinen huolto, tuntikortin täyttäminen sekä muut vastaavanlaiset tehtävät, jotka on suoritettava ja jotka eivät sisälly tekemisaikaan. päivävakion suuruus määritellään tavallisesti ajankäyttötutkimuksen tai havaintotutkimuksen avulla.

### **3.11 Elpymisaika**

Elpymisajan määrittäminen tapahtuu siten, että mitattavan työn rasittavuutta verrataan taulukon kuvauksiin. Taulukossa on seitsemän rasitusluokkaa ja jokaista luokkaa kuvaa useampia vaihtoehtoisia määritelmiä, joita käytetään itsenäisesti. Määritelmässä A kuvataan fyysistä rasitusta ja B henkistä rasitusta. Määritelmistä valitaan se, joka parhaiten vastaa tutkittavan työn rasittavuutta. Elpymisaika saadaan suoraan kyseisen luokan kohdalta elpymisaikasarakkeesta. Mikäli työ jää tämän elpymisohjeen ulkopuolelle, on ensisijaisesti pyrittävä menetelmämuutoksien avulla työolosuhteiden parantamiseen. Mikäli tämä osoittautuu mahdottomaksi, on kyseessä olevan työn elpymiselle varattu aika määritettävä paikallisesti tapauskohtaisesti. (Setälä & Ojanen 2008, 150–151).

Rasitus-luokka	Vaihtoehtoinen määrittelmä	Elpymis-aika min/8h
1A	- Työssä ei esiinny fyysistä ponnistusta.	25
2A	- Kevyt työ käsittelevät esineet ovat kevyitä tai liikevastus pieni. Työtä tehdään istuen tai vaihtelevasti istuen ja seisten	35
2B	- Työ vaatii normaalia tarkkaavaisuutta, vaippautta ja keskittymistä.	
3A	- Pääasiassa seisten tehtävä kevyt työ. - Työ, jossa ajoittain mutta pitkiäkin välilojain joudutaan käsittelemään keskiraskeita esineitä. Työ on muuten kevyttä ja sitä tehdään yleensä istuen. - Kevyt työ, jossa joudutaan kävelemään yli puolet työajasta.	45
3B	- Työ vaatii tavallista suurempaa tarkkaavaisuutta ja keskittymistä. - Yksitoikkoinen työ, jossa samankaltaiset lyhyetkin työvaiheet toistuvat koko työajaksi ajan.	
4A	- Työssä esiintyy lyhyin välilojain keskiraskeita ponnistuksia, muu osa työstä seisten tehtävää kevyttä työtä. - Työ sisältää jatkuvaa liikkeessä oloa, ajoittain portaissa nousua ja keskiraskeiden taakkojen kantamista.	55
4B	- Työ vaatii tarkkaavaisuutta ja jatkuvaa valmiutta rajoitetun toimintaan. - Työ koostuu samankaltaisina toistuvista lyhyistä työvaiheista koko päivän ajan ja aikomitusaste on korkea.	
5A	- Keskiraskea työ, käsittelevät esineet tai liikevastus keskiraskeista tai työajasta korkeintaan 25 % raskaasta nostamista, työntämistä tai vetämistä. - Työ tehdään kokonais seisten ja liikuttavat esineet ovat keskiraskeita työajasta oikasta korkeintaan 25 % työajasta rasittava.	70
5B	- Työ vaatii melko rasittavaa tarkkaavaisuutta tai keskittymistä. - Työ vaatii ajoittain valmiutta nopeaan toimintaan tarkkailun kohteena olevalla laajalla alueella. - Työ koostuu samankaltaisina toistuvista lyhyistä työvaiheista ja on täysin ajoittua.	
6A	- Raskas ruumiillinen työ; työajasta korkeintaan 50 % raskaasta nostamista, kantamista, työntämistä tai vetämistä. - Korkeintaan 50 % työajasta on työtä suorittavaa rasittavassa työasennossa ja liikuttelien keskiraskeita esineitä.	85
6B	- Työ edellyttää jatkuvaa herpaantumisesta tarkkaavaisuutta ja keskittymistä	
7A	- Hyvin raskas työ; työajasta yli 50 % raskaasta nostamista, kantamista, työntämistä tai vetämistä. - Raskaasta työstä poikkeuksellisen epämukavassa asennossa.	100
7B	- Työ vaatii rasittavaa keskittettyä tarkkaavaisuutta siten määrin, että sitä voidaan suorittaa yhdenjaksoisesti vain lyhyehkön ajan työn tuloksen parantamiseksi.	

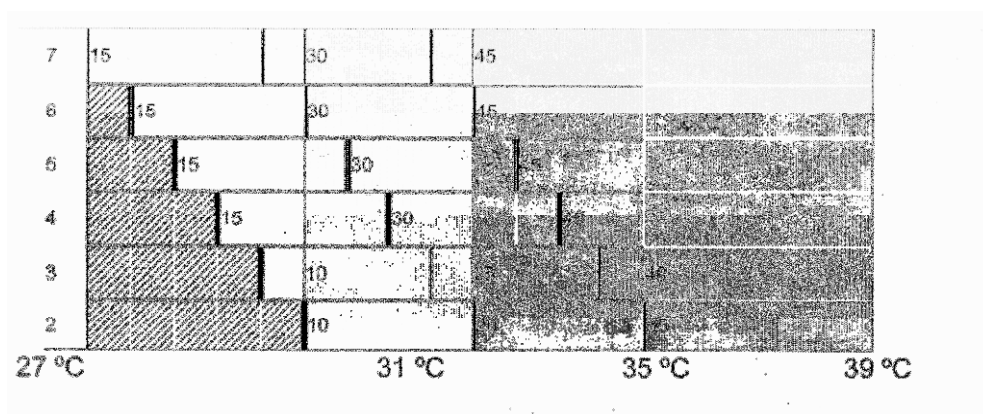
KUVIO 16. Elpymisajan määrittelevä taulukko. (Setälä &amp; Ojanen 2008, 152).

Määritelmissä A otetaan lämpötilaolosuhteet huomioon Kuvion 13 edellyttämällä tavalla

1	Haltija oolintty vain vähän tai vain lyhyehkän ajan kerrallaan	
2	Normaali korkeampi lämpötila tai lämpökestely aiheuttaa havaittavaa epämukavuutta ja haittaa.	+1 luokkaa
3	Normaali tunnusväen korkeampi lämpötila tai voimakas lämpökestely haittaa huomattavasti.	+2 luokkaa
4	Jatkuvaa lyhytkestelyä tuvan korkeassa lämpötilassa ja olosuhteissa, joka on vaarallista terveydelle.	+3 luokkaa

KUVIO 17. 1 Lämpötilaolosuhteet. (Setälä & Ojanen 2008, 153).

Mikäli yksinomaan ympäristön lämpötila on lämpökuormituksen aiheuttaja, otetaan lisäelpymisaika, joka lasketaan yhteen fyysisen työn vaatiman elpymisajan kanssa seuraavasta kuviosta. Aika lisätään sellaisenaan eli väliarvoja ei käytetä.



KUVIO 18. Päivittäinen lisäelpymisaika raskuusluokassa A. (min/8h). (Setälä & Ojanen 2008, 153).

Voiman tarvetta luonnehditaan sanoilla kevyt, keskiraskas, raskas ja hyvin raskas. valittaessa voiman tarpeen asteita, on otettava tarkasteltavaksi kokonaisliikevastus, ei yksinomaan kappaleen painoja. Liikevastusta esiintyy yleensä työnnössä, vetämisessä ja vääntämisessä. Jos kyse on yksinomaan esineiden käsittelystä, tarkoittavat sanonnat nyrkkisääntöisesti seuraavaa:

Esineen paino	
Kevyt	0 – 5 kg
Keskiraskas	5 – 15 kg
Raskas	15 – 25 kg
Hyvin raskas	25 – 35 kg

KUVIO 19. Esineen painon mukainen jako. (Setälä & Ojanen 2008, 154).

	prosenttia työajasta
Ei sanottavasti	0 - 10
Ajoittain	10 - 25
Usein	25 - 50
Tietyissä tilanteissa	50 - 75
Perusteellisesti	75 - 100

KUVIO 20. Lihaksen rasitus ajan mukainen jako. (Setälä & Ojanen 2008, 154).

Kun lihasta rasitetaan 100 %, sietää se staattista rasitusta vain muutaman sekunnin. Kun rasitusaste on 15 % tai sitä pienempi, jaksaa lihas pitkäköjöjä jaksoja (yli 10 min) kerrallaan. (Setälä & Ojanen 2008, 153).

## 4 MOTIVAATIO

Motivaatiolla on keskeinen merkitys työelämässä. Ilman sitä työ ei maistu eikä luista. Erilaiset työt ja tehtävät voivat kuitenkin vaatia erilaista motivaatiota. Yksi tehtävä voi vaatia tulenpalavaa heittäytymistä haasteeseen, toinen sosiaalisuutta ja kolmas taas tunnontarkkuudesta nauttimista. Samasakin työtehtävässä eri ihmisten työskentelyä voivat motivoida eri asiat. Yhtä motivoi palkankorotus toista muiden arvostus ja kolmatta pysyvyyden tunne. Työntekijän motivaatiota selittävätkin useat seikat, kuten ihmisten aikaisemmat kokemukset, luonne-erot, tehtävän piirteet, sosiaaliset odotukset ja normit sekä yksilöllinen herkkyys niille. Työmotivaation monimuotoisuuden vuoksi kovin yksinkertaisia vastauksia esimerkiksi palkitsemisen ongelmiin ei voida antaa. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 132).

### 4.1 Motivaatioteoriat

Aikojen kuluessa motivaatiopsykologian alalla on motivaatio pyritty selittämään useamman teorian avulla, mutta usein ne käsittelevät motivaatiota liian yksinkertaistetusti. Teorioista ei voi valita yhtä parasta ja ainoaa, jolla työmotivaatiota selitettäisiin. Seuraavissa kappaleissa muutaman tunnetuimman alan asiantuntijan teorioita.

Maslowin esittämän viisiportaisen tarvehierarkian mukaan ihmistä motivoivat erilaiset tarpeet, jotka etenevät tärkeysjärjestyksessä portaittain. Fysiologiset tarpeet muodostavat hierarkian ensimmäisen tason. Näihin tarpeisiin kuuluvat esimerkiksi nälkä, jano ja lepo. Turvallisuuden tarpeet, jotka kuu-



luvat hierarkian toiseen tasoon, sisältävät varmuuden tunteen ja fyysisiltä ja sosiaalisilta haitoilta selviytymisen. Sosiaaliset tarpeet, jotka kuuluvat kolmanteen tasoon, taas sisältävät hyväksynnän, ystävyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Seuraavalla tasolla ovat arvostuksen tarpeet. Viimeisellä tasolla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet, joihin kuuluvat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 132).

McClellandin teoriassa tarpeet jaetaan 1) liityntä-, 2) valta- ja 3) suoriutumistarpeisiin. Teorian lähtökohtana on, että tarpeet ovat yksilön oppimia, eivät sisäsyntyisiä. Ne ovat sosiaalisesti hankittuja siitä ympäristöstä, jonka kanssa yksilö on tekemisissä. McClellandin suoritusteoria keskittyy siihen, miten ihmisen yksilölliset tarpeet ja ympäristötekijät yhdistyvät muodostaen yksilön liityntä-, valta- ja suoritustarpeet. Tarkastelun keskipisteenä on se, miten yksilö ajattelee ja tuntee. McClelland havaitsi suoritushäviöiden vaihtelevan suuresti eri yksilöiden välillä. Hänen mielestään suoritushäviöitä on mahdollista vahvistaa koulutuksen avulla sekä lisäämällä tehtävien haastavuutta. (Strömmer 1999, 157).

Adamsin kohtuullisuusteoria kuuluu kognitiivisiin prosessiteorioihin ja se käsittelee ihmisten välisiä sosiaalisia vertailuja. Perusoletuksena teoriassa on, että ihmiset haluavat saada oikeudenmukaisen korvauksen antamistaan panoksista eli tekemästään työstä. Teorian mukaan yksilön reaktiot siihen, millaisia palkkioita muut saavat, riippuu palkkioiden arvosta, siitä miten paljon henkilö arvostaa juuri kyseisiä palkkioita sekä siitä, millaisessa tilanteessa henkilö on. (Strömmer 1999, 159). Teorian mukaan ihmisten tekemät vertailut itsensä ja muiden välillä vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä. Ihmisillä on viiteryhmiä, jonka vaikutus heidän omiin valintoihinsa on ilmeisen suuri. Adamsin teoriassa palkkioilla tarkoitetaan kaikkia relevantteja sosiaalisesta vuorovaikutuksesta saatuja palkkioita. (Juuti 1992, 46–48).

## 4.2 Työmotivaatio

Työmotivaatiosta on esitetty monenlaisia selityksiä. Monissa selityksessä työtyytyväisyys yhdistetään työmotivaatioon. Monien tutkijoiden mielestä ne ovat kuitenkin eri asioita, vaikka kytkeytyvätkin läheisesti toisiinsa. Yleinen käsitys on, että tyytyväisyys on seurausta työsuorituksen palkitsemisesta, kun taas motivaatio riippuu työsuoritukseen ja siitä seuraaviin palkkioihin liittyvistä odotuksista. Palkkiot voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Sisäisiä palkkioita ovat esimerkiksi tunne, että tekee arvokasta ja hyvää työtä ja on pätevä ja arvostettu. Ulkoisia palkkioita ovat mm. palkka ja esimiesten ja työtovereiden antama tunnustus. Palkkioiden tuoma tyytyväisyys lisää motivaatiota,

koska se vahvistaa yksilön käsitystä suorituksen ja palkkioiden välisistä riippuvuuksista. (Hokkanen & Strömberg 2003, 28).

Työmotivaatioon vaikuttaa kolme keskeistä tekijää. Nämä ovat yksilön persoonallisuus, kuten asenne työtä kohtaan ja mielenkiinnon kohteet, työn ominaisuudet, kuten sen mielekkyys, vaihtelevuus ja itsenäisyys sekä työympäristön taloudelliset, fyysiset ja sosiaaliset tekijät. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22–23).

Yksilön mielenkiinnon kohteet vaikuttavat suuresti hänen tekemäänsä työhön ja siihen, miten motivoitunut hän on sitä tekemään. Kahdesta työntekijästä toinen voi olla hyvin kiinnostunut työstään, mutta toista motivoivat ainoastaan työstä saatavat palkkiot. Se, miten yksilön ammatillinen mielenkiinto kohtaa työn todellisen sisällön, vaikuttaa suuresti työntekijän motivaatioon. Asenteet ovat pysyviä, yksilön sisäistämiä tekijöitä, jotka vaikuttavat tehtävän työn laatuun. Työntekijän ollessa tyytymätön työhönsä tai esimerkiksi esimieheensä, hänen ponnistelunsa vähenevät ja työteho laskee. (Ruohotie 1982, 18–19).

Myös oma minäkuva voi vaikuttaa motivaatioon. Jos huonon minäkuvan omaava työntekijä kokee epäonnistuneensa työssään, hänen motivaationsa laskee, minkä myötä myös työtulos heikkenee. Heikentynyt suoriutuminen työssä puolestaan huonontaa entisestään minäkuvaa. Työn sisältö, kuten sen vaihtelevuus ja mielekkyys, vaikuttaa motivaatioon sekä siihen, kuinka hyvin työntekijä haluaa työnsä tehdä. Työympäristö on yhteydessä kaikkiin muihin motivaation tasoon vaikuttaviin tekijöihin. Esimiehellä, työtovereilla sekä työstä saatavilla palkkioilla on hyvin suuri vaikutus siihen, miten hyvin työntekijä työssään viihtyy. (Ruohotie 1982, 18–19).

Osaavin tai koulutetuinkaan työntekijä ei lisää organisaation menestystä, jos hän ei ole motivoitunut toimimaan organisaation parhaaksi, asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Huonosti työstään motivoituneet ja tyytymättömät työntekijät kiinnittävät enemmän huomiotaan työympäristöönsä ja siinä koettuihin epäkohtiin. Motivoituneet ja tyytyväiset työntekijät keskittävät energiaansa itse työhön. (Nakari 2003, 47–49).

### 4.3 Työhön liittyvät kannusteet

Työtehtävien suunnittelussa tulisi huomioida työntekijöiden vaatimukset ja toiveet. Työn ominaisuudet vaikuttavat työviihtyvyyteen, -suoritukseen ja -tyytyväisyyteen sekä poissaoloihin. Ihminen viihtyy työssään, jos hän kokee sen mielekkääksi, saa tuntea kantavansa vastuuta työn tuloksista ja on tietoinen työnsä tuloksista. Kannustavaa ja motivoivaa työtä luonnehtii muun muassa työn vaatimien taitojen moninaisuus. Työ koetaan mielekkääksi, jos se on sopivasti vaativaa ja toisinaan edellyttää taitojen venyttämistä jopa äärimmilleen. Liian yksinkertaiset tai liian monimutkaiset työt eivät kannusta työntekijää. Työn tulisi olla sisällöllisesti mielekästä, sillä työntekijää motivoi enemmän työkokonaisuuden suorittaminen kuin pelkän pienen osasuorituksen tekeminen. (Ruohotie & Honka 1999: 144–145 Vahtera, Kivimäki & Virtanen 2002, 29).

Korkeaan työsuoritustasoon yltäminen edellyttää erilaisia positiivisia, työstä saatavia tunnekokemuksia. Positiivisen työmotivaation ennustetaan jatkuvan siihen saakka, kunnes yksi tai useampi kolmesta psykologisesta tilasta ei ole enää mukana. Näillä psykologisilla tiloilla tarkoitetaan koettua työn mielekkyyttä ja vastuuta työn tuloksista sekä tietoa työn tuloksista. Mikäli nämä kolme tunnetilaa täyttyvät, ihmiset tuntevat tyytyväisyyttä ja tämä saa heidät myös jatkamaan ponnisteluja. (Ruohotie & Honka 1999 146).

Motivoiva johtaminen ja hyvät ihmissuhteet ovat keskeisessä asemassa henkilöstön pitämisessä tyytyväisinä. Työntekijöiden on oltava kiinnostuneita työstään ja uskottava, että heidän palkkansa, luontoisetunsa, työolonsa ja työturvallisuutensa ovat vähintään kohtuulliset. Johtajien ja esimiesten tulisi kohdella alaisiaan kunnioittavasti ja osoittaa mielenkiintoa henkilöstöä kohtaan. Esimiesten olisi hyvä tietää työntekijöiden perhetaustasta sekä esimerkiksi eri henkilöiden päämääristä ja kunnianhimosta. Tiedot auttavat esimiehiä kohtelemaan alaisiaan yksilöllisesti sekä ymmärtämään eri yksilöiden erilaista käytöstä. Tuntemalla työntekijänsä johtajan on helpompi määritellä, millaiset kannustinjärjestelmät organisaatiossa toimivat. Johtajan haasteena on myös työolosuhteista huolehtiminen sekä suotuisan ilmapiirin luominen. (Timpe 1989, 41, 148–149).

### 4.4 Työnmuotoilun menetelmiä

Monet yhteiskunnalliset muutokset vaativat organisaatioiden muuttumista ja mukautumista uusiin olosuhteisiin. Vanhanajan isot, byrokraattiset ja kankeat organisaatiot eivät nykypäivänä enää ole toimivia. Tällaisissa organisaatioissa muutokset ja kehittyminen vaativat liikaa resursseja ja inves-

tointeja, jotta organisaatio kykenisi mukautumaan toisinaan hyvinkin nopeasti muuttuviin yhteiskunnallisiin olosuhteisiin. Työmuotoilun tarkoituksena on organisaation parempi toimivuus, joustavuus, työmotivaatio sekä henkilöstön hyvinvointi. Työn muotoilun keinoja ovat työkierto, työn laajentaminen, työn rikastaminen, työajan määrittely ja työpaikan sijainti. Työkierrolla tarkoitetaan työntekijän siirtymistä määrättyksi ajanjaksoksi johonkin tiettyyn, joko samantasoiseen tai eritasoiseen toiseen tehtävään. Tarkoituksena on tehdä kiertoa, jonka päätteeksi työntekijä palaa ensimmäiseen tehtäväänsä. Työkierron tavoitteena on estää liian yksipuoliset tehtävät sekä motivoida työntekijää oppimaan uusia työtehtäviä. (Kauhanen 1996, 30–32).

Työn laajentamisen yhteydessä työtehtäviin lisätään uusia toimintoja, esimerkiksi yhdistetään peräkkäisiä työn vaiheita. Rikastamisessa henkilön omaa osuutta suunnittelusta ja valvonnasta lisätään. (Ruohotie & Honka 1999, 147).

Nykypäivän työelämässä työajan joustolla on entistä suurempi merkitys. Tässä työajan joustolla tarkoitetaan normaalista kahdeksan tunnin työajasta poikkeavia työaikoja. Kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työn alkamis-, loppumis- tai vaikka vain taukojen pitoajankohtaan, voi tällä olla suuri vaikutus yksityisen työntekijän työssä jaksamiselle. Myös lomien ajankohdan määrittelyminen työntekijän toimesta saattaa merkittävästi lisätä hyvinvointia työelämässä.

## 4.5 Työilmapiiri

Työilmapiirillä tarkoitetaan yleensä yksilöiden työasenteiden, työryhmien ilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja organisaatioilmapiirin yhteistulosta (Juuti 1992, 246).

Työilmapiiri on suorassa yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin, ja tätä kautta palvelujen laatuun (Nakari 2003: 190). Kannustava työilmapiiri on tutkimusten mukaan sellainen, jossa työntekijöille annetaan tarpeeksi palautetta työsuorituksista ja jossa työpaikan palkkiojärjestelmä koetaan oikeudenmukaiseksi. Yhteistyön pitää sujua ja organisaation sisäisen tiedotuksen toimia. Organisaatioilmapiiri vaikuttaa niin tuloksellisuuteen, laatuun kuin muutoksen onnistumiseenkin. (Nakari 2003, 37, 46, 48, 49).

Motivoivan organisaation tulee olla sellainen, jossa esille tulevat ongelmat pyritään ratkaisemaan kaikkien työntekijöiden hyväksymien yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Ongelmat tulisi ratkaista heti siinä vaiheessa kun ne ilmenevät. Liian usein työyhteisöissä odotetaan ongelmien häviä-

vän itsestään. Tulos on valitettavan usein juuri päinvastainen. Ongelmilla on liian usein tapana kasaantua ja paisua, minkä jälkeen niiden ratkaisun löytäminen on paljon vaikeampaa, kuin jos niille olisi yritetty löytää ratkaisu heti alussa. Ongelmien ratkaisulle avoimen organisaation ilmapiiri ja tiedonkulkua ovat avoimia. Työyhteisössä, jossa työntekijät luottavat toisiinsa ja kunnioittavat toisiaan, saavutetaan ongelmanratkaisulle myönteinen ilmapiiri. (Juuti 1992, 247–248).

Toimiva työyhteisö muodostuu monen eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Tärkeitä peruspilareita yhteisön hyvinvoinnissa ovat työntekoa tukeva ilmapiiri, työntekoa palveleva, motivoiva johtamistapa, selkeät töiden järjestelyt, kaikkien hyväksymät yhteiset pelisäännöt ja avoin vuorovaikutus sekä työnteon jatkuva arviointi. Toimiva työyhteisö on usean eri tekijän summa. Toimiessaan hyvin, työyhteisö kykenee selviämään pienistä ongelmista ilman suurempia ponnisteluja. Jos kuitenkin jokin peruspilareista ei toimi, niin kuin sen pitäisi, aiheuttaa se ongelmia koko työyhteisöön. Seuraava kuvio 3 kuvaa näitä peruspilareita, joiden varaan työyhteisön toimivuus ja sen henkinen hyvinvointi nojaavat. Yhdenkin peruspilarin puuttuminen, aiheuttaa ongelmia, jotka vaikuttavat niin työn tekemiseen kuin työilmapiiriin. (Järvinen 2001, 46).

#### 4.6 Työuupumus

Työuupumisesta puhuttaessa kyse ei läheskään aina ole liiallisesta työnteosta, pitkistä päivistä tai loman puutteesta, vaan kyse on reaktiosta työntekoon. Kyse on tilanteesta, jossa henkilölle asetetaan sellaisia työnteon määrää tai sen laatua koskevia vaatimuksia, joita hän ei katso kykenevänsä hallitsemaan. Tällöin hänen omat odotuksensa työltä eivät täyty, jolloin tilanteella on negatiivisia vaikutuksia työntekijän itsetunnolle ja persoonallisuudelle. (Juuti 1992, 71–72).

Työuupumuksen ehkäisyssä ja hoitamisessa on tärkeää tunnistaa uupumisen aiheuttaneet syyt ja taustatekijät. Tämä ei kuitenkaan ole välttämättä helppo tehtävä, sillä työpaikalla monet asiat ja tekijät vaikuttavat toinen toisiinsa. Työntekijä on tekemisissä monen eri ihmisen kanssa ja työtehtävän hoitamiseen vaikuttavat niin ajalliset kuin taloudelliset sekä työympäristöön vaikuttavat tekijät. Kolme tärkeää aluetta, jotka on otettava huomioon työuupumisesta selviytymisessä, ovat yksilölliset tekijät, kuten yksilön persoonallisuus, fyysinen kunto ja sosiaalinen verkosto, työyhteisölliset tekijät, kuten yhteisöllisyys, vuorovaikutus ja johtaminen sekä toimintaympäristölliset tekijät, joihin kuuluu muun muassa työntekijöiden mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. (Sihvonen 1996, 47, 70, 83).

#### 4.7 Motivaatiota heikentävät tekijät

Organisaatioissa työmotivaatio ja työmoraali voivat heikentyä piilevien ja huomiotta jääneiden kielteisten motivaatiotekijöiden seurauksena. Erilaiset motivaatiota vähentävät tekijät eli motivaation tuhoajat tulisi pyrkiä minimoimaan. Tällaisia työmotivaatioon ja -moraaliin vaikuttavia tekijöitä työyhteisössä ovat esimerkiksi juonittelu, politikointi, ristiriitaiset odotukset, tiedon panttaaminen sekä liiallinen kontrolli. Esimiehen epäasiallinen käytös tai esimerkiksi joidenkin työntekijöiden suosiminen toisten kustannuksella luo organisaatioon vihamielisen, työmotivaatiota heikentävän ilmapiirin. Tällaiset tekijät aiheuttavat työntekijöissä turhautumia ja saavat heidät tietoisesti tai tietämättään vähentämään työhön käyttämänsä energian määrää. Motivaatiota vähentävistä tekijöistä voi näin tulla osa yrityksen jokapäiväistä elämää laiminlyönnin tai välinpitämättömyyden ansiosta. (Spitzer 1996, 27–28).

Ongelmien edessä voi toisinaan tuntua siltä, että niiden lakaiseminen maton alle on helpoin ratkaisu. Usein kuitenkin tällainen menettelytapa vain pahentaa ongelmia pidemmällä aikavälillä. Käsittelemättöminä ongelmat voivat paisua ja olla esteenä jokapäiväiselle työnteolle ja yhteistyölle. Yksi johtamisen haasteista onkin pyrkiä ennaltaehkäisemään työyhteisöllisiä ristiriitoja, ja kun sellaisia esiintyy, puuttua niihin heti kun ongelma huomataan. Mitä aiemmin ongelmaan puututaan, sen helpompi on päästä varsinaisten syiden lähteille ja löytää tilanteeseen sopivat ratkaisut (Palmu 2003, 131).

Yrityksen johto voi huomaamattaan lähettää ristiriitaisia viestejä työntekijöilleen esimerkiksi organisaation tavoitteista. Kun kaikki on ensisijaista, mikään ei ole tärkeintä. Organisaation tavoitteiden tulisi olla selkeästi määritellyt, kaikkien yleisessä tiedossa. Tekopyhät lupaukset, joita seuraa päinvastainen toiminta, saavat alaiset vihaisiksi ja turhautuneiksi. Samoin lupaukset, joita ei koskaan lunasteta. (Spitzer 1996, 28–30).

Muutos on organisaatiolle tärkeää, mutta silloin jos organisaatio on jatkuvassa muutoksen tilassa, henkilöstö alkaa tuntea itsensä pelinappuloiksi. Jatkuvassa muutoksen tilassa organisaation visio saattaa kadota näkyvistä. Kun kukaan ei tiedä, mihin suuntaan ollaan menossa, ei siitä kukaan pian enää välitäkään. Myös organisaation johdon ja esimiesten harjoittama tiedon panttaaminen koetaan motivaatiota vähentäväksi tekijäksi. Tiedon puute on pääsyy työntekijöiden ahdistukseen. Se, mitä ihmiset eivät tiedä, hermostuttaa heitä. (Spitzer 1996, 28–30).

## 4.8 Muutosjohtaminen

Joidenkin mielestä ainoa organisaation pysyvä ominaisuus on sen muuttuminen. Nykypäivän kilpailussa ja globaalissa liiketoimintaympäristössä joustavuus ja kyky mukautua ovat keskeistä organisaation selviytymisen kannalta. Menestyneimmät yritykset eivät vain mukaudu toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, vaan pyrkivät aktiivisesti hyödyntämään luovuutta ja rohkeutta taloudellisen menestyksen tavoittelussa. (Kvist & Kilpiä 2006, 16).

Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää myös valmistella prosessia etukäteen. Organisaation työntekijöiden tulisi kyseenalaistaa entiset toimintamallit sekä pohtia uusia toimintatapoja, jotta prosessi voitaisiin toteuttaa onnistuneesti. Todennäköistä on, että uudessa muuttuneessa tilanteessa yrityksen strategia ja rakenne eivät vastaa enää tilanteen asettamia vaatimuksia, Strategian uudelleenmäärittely ja organisaation rakenteellinen muutos tulee näissä tapauksissa ajankohtaiseksi. Strategian uudelleenmäärittely on huomattavasti yksinkertaisempaa ja nopeampaa kuin organisaation rakenteiden muuttaminen. (Kvist & Kilpiä 2006, 17).

Muutokset voidaan luokitella kolmeen perusluokkaan niiden syvyyden mukaan. Pieni muutos eli parannus on toiminnan kehittämistä ilman merkittäviä organisatorisia uudelleenjärjestelyjä. Keskisuuri muutos eli uudistus on keino vastata merkittävimpiin liiketoimintaympäristössä tapahtuneisiin liikahduksiin tai suurempiin sisäisen toiminnan tehostamisvaateisiin. Suuri muutos eli muodonmuutos on organisaation radikaalia siirtymistä täysin uuteen strategiseen asemaan. Muutoksen johtaminen vaatii, että tarvittavan muutoksen taso ja onnistumisen vaatimukset tunnistetaan oikein. (Kvist & Kilpiä 2006, 25–27).

Muutosten johtaminen ja läpivienti organisaatiossa vaatii monenlaista tietoa, taitoa ja osaamista. Muutosten toteuttaminen voidaan nähdä projektina, joka pitää ensin suunnitella, toteuttaa suunnitelmien mukaan ja lopulta arvioida muutoksen onnistumista. Jotta voidaan suunnitella huolella, on ymmärrettävä, mistä erilaisissa muutostilanteissa on kysymys, miten ihmiset reagoivat niihin ja millä keinoin henkilöstö saadaan innostumaan ja tukemaan uusia toimintatapoja sekä vähentämään mahdollista muutosvastarintaa. (Hyppänen 2007, 226).

Muutokset voidaan toteuttaa onnistuneesti kulkemalla seuraavat askeleet mainitussa järjestyksessä:

- muutoksen välttämättömyyden korostaminen
- vahva vetäjäjoukko

- konkreettinen kuva tulevasta toimintatavasta
- viestintä
- muutoksen kohteena olevien henkilöiden osallistaminen
- pientenkin edistysaskeleiden esille nostaminen
- uusien toimintatapojen vahvistaminen
- uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen. (Hyppänen 2007, 226–227).

Jokaista pyritään henkilökohtaisesti pitämään mahdollisimman hyvin ajan tasalla tiedollisesti ja taidollisesti. Tärkeintä on yksilön motivaatio. Jokainen ihminen on erilainen ja sisäinen motivaatio on myös yksilöllistä. (Leskelä 2001, 25).

## **5. CASE RENGASLINJA OY**

### **5.1 Nykyinen palkkiojärjestelmä**

Nykyisin käytössä olevassa palkkiojärjestelmässä maksettavan palkkion suuruus määräytyy pääosin kollektiivisesti ja palkkio koostuu kolmesta osa-alueesta. Kollektiivisesti kertyviä osa-alueita ovat tehokkuus- ja laukupalkkio. Näiden lisäksi voidaan työntekijälle maksaa henkilökohtainen palkanosa eli HTP.

Tehokkuutta mitataan tehtyä työtuntia kohden lähetetyllä kappalemäärällä. Tuntimäärä kertyy ainoastaan tietyistä toiminnoista ja muihin toimintoihin käytetyt työtunnit eivät vaikuta tehokkuuteen. Volyymilla on näin ollen todella suuri merkitys kertyneeseen tehokkuuslukemaan, joten jokaiselle kuukaudelle on asetettu erillinen tehokkuustavoite ennustettujen lähetysmäärien mukaan. Volyymin ollessa määräävä tekijä tehokkuustavoitteen saavuttamisessa, ei nykyistä järjestelmää mielletä suoritepalkkaukseksi, vaikka se sitä periaatteessa onkin. Volyymin ollessa ennustetun mukainen tai suurempi, täyttyy tehokkuustavoite käytännössä automaattisesti. Mahdollinen tehokkuuspalkkio maksetaan kaikille työntekijöille tasamääräisenä huolimatta siitä, mitä toimintoa työntekijä on suorittanut. Tehokkuuden kehittymistä seurataan kuukausitasolla ja mahdolliset tehokkuuspalkkiot maksetaan kvartaaleittain. Tavoitteet on asetettu portaittain ennustetun volyymin mukaan. Liitteessä 1. on vuoden 2009 saavutetut tehokkuuslukemat, tavoitteet sekä tehokkuuden kehitys vuosittain.



Laatua mitataan virheellisten toimitusten prosentuaalisella osuudella. Tavoite asetetaan vuosikoh-  
taisesti portaittain eikä volyyymilla ole tähän vaikutusta. Laatupalkkioon vaikuttaa ainoastaan vien-  
tiin lähteneiden lähetysten virheprosentti. Mahdollinen laatupalkkio maksetaan kaikille työntekijöil-  
le tasamääräisenä huolimatta siitä, mitä toimintoa työntekijä on suorittanut. Laatutavoitteessa py-  
symistä seurataan kuukausitasolla ja mahdolliset laatupalkkiot maksetaan kvartaaleittain.

HTP eli henkilökohtainen tulospalkkio maksetaan jokaiselle työntekijälle sovitun suuruusena jokai-  
sesta palkkajaksosta erikseen, mikäli ko. työntekijä ei ole ollut yhtään työpäivää sairauslomalle kulu-  
valla palkkajaksolla. Työtapaturmasta johtuva poissaolo ei aiheuta HTP:n menetystä.

Laajan kollektiivisuuden vuoksi yksittäisen työntekijän on nykyisessä järjestelmässä mahdoton  
nähdä oman työnsä merkitystä kokonaisuudelle, joten siitä syystä järjestelmää pidetty heikosti mo-  
tivoivana. Yhtenä päätavoitteena uutta palkkiojärjestelmää kehitettäessä tuleekin olla yksilön moti-  
vaation lisääntyminen palkitsemisen läpinäkyvyyden helpottamisen avulla

## **5.2 Prosessit**

Rengaslinjan toiminta voidaan jakaa neljään pääprosessiin, jotka voidaan vielä erotella tarkemmin  
eri prosesseiksi. Kaikkiaan toisistaan eroavia toimintoja voidaan erotella useampiakin, mutta tässä  
opinnäytetyössä on tutkittu ainoastaan pääprosessit. Tässä kappaleessa kuvataan tutkimuksen koh-  
teina olleet prosessit sanallisesti sekä avataan tutkimustulokset. Kaikki liitteet ovat salassapitovel-  
vollisuuden alaisia.

### **5.2.1 Vientitoimitusten keräily**

#### **Keräilyä edeltävät toimenpiteet**

- Asiakaspalvelu tekee tilauksen järjestelmään.
- Asiakaspalvelu määrittää toimitusajan ja varaa tilaukselle kuljetuksen.
- Lähetysten suunnittelija vapauttaa toimituksen keräiltäväksi.
- Järjestelmä varaa koko keikan ensimmäiselle kerääjälle, joka aloittaa sen keräilyn. Työnjohto voi  
myös jakaa tarpeen mukaan keikan useammalle kerääjälle rivikohtaisesti.

## **Kerääjän työvaiheet**

- Kerääjä aloittaa keräilyn katsomalla trukin mobiilinäytöltä keräilytehtävän. Kerääjä tarkistaa näytöltä keikan numeron, kerättävän tuotteen nimen ja tuotenumeron, keräilypaikan tunnuksen ja keräiltävän kpl-määrän sekä keikan välivarastopaikan osoitteen sekä annetut lisäohjeet.
- Kerääjä ajaa trukilla tuotteen varastopaikalle ja lukee viivakoodilukijalla keräiltävän lavan LPN-tunnuksen, mikäli kyseessä ei ole tunnelipaikka, tarkistaa että tuote on oikea ja ottaa lavan tai kerää lavalta koko lavaa pienemmän kpl-määrän renkaita lavalle. Tämän jälkeen kerääjä tallentaa keräilyrivin kerätyksi ja kerää järjestelmän osoittaman seuraavan keräilyrivin edellä kuvatulla tavalla. Mikäli keräilyrivin kokonaissaldo on suurempi kuin ensimmäisen kerättävän lavan saldo, lukee kerääjä viivakoodilukijalla keräiltävän lavan LPN-tunnuksen ja tarkistaa, että rivin kokonaissaldosta vähenee lavan kpl-määrän verran renkaita ja tallentaa rivit kerätyksi, vasta kun koko keräilyrivi on kerätty.
- Jos lavan LPN-tunnusta ei voida lukea tietojärjestelmään tai varastopaikalla on toista tuotetta, kerääjä kerää tuotteen vaihtoehtoiselta varastopaikalta käyttäen järjestelmässä asiaankuuluvaa syykoodia. Mikäli varastopaikan saldo on vajaa, kerätään tältä paikalta todellinen määrä, tallennetaan määrä järjestelmään ja loput haetaan vaihtoehtoiselta varastopaikalta edellä kuvatulla tavalla.
- Kerääjä ajaa kerätyt renkaat keikan välivarastopaikalle. Kerääjä voi samalla kuljetuksella viedä välivarastopaikalle kaksi lavaa klo. 6:00–16:00 välisenä aikana ja enintään kuusi lavaa klo. 16:00–6:00 välisenä aikana.
- Kerääjä aloittaa uuden keräilykierroksen

### **5.2.2 Kotimaan pikatilausten keräily**

#### **Keräilyä edeltävät toimenpiteet**

- Asiakaspalvelu tekee tilauksen järjestelmään.
- Tilaukset vapautuvat automaattisesti keräilyyn.
- Keräilyrivit pakotetaan valitussa järjestyksessä yhdelle tai useammalle keräilijälle.

## Kerääjän työvaiheet

- Kerääjä tulostaa jokaiseen kerättävään renkaaseen oman osoitetarran.
- Kerääjä aloittaa keräilyn katsomalla trukin mobiilinäytöltä keräilytehtävän. Kerääjä tarkistaa näytöltä rivin delivery-numeron, kerättävän tuotteen nimen ja tuotenumeron, keräilypaikan tunnuksen ja keräiltävän kpl-määrän.
- Kerääjä ajaa trukilla tuotteen varastopaikalle ja lukee viivakoodilukijalla keräiltävän lavan LPN-tunnuksen, mikäli kyseessä ei ole tunnelipaikka, tarkistaa että tuote on oikea ja ottaa lavan tai kerää lavalta koko lavaa pienemmän kpl-määrän renkaita lavalle. Tämän jälkeen kerääjä tallentaa keräilyrivin kerätyksi ja kerää järjestelmän osoittaman seuraavan keräilyrivin edellä kuvatulla tavalla. Mikäli keräilyrivin kokonaissaldo on suurempi kuin ensimmäisen kerättävän lavan saldo, lukee kerääjä viivakoodilukijalla keräiltävän lavan LPN-tunnuksen ja tarkistaa, että rivin kokonaissaldosta vähenee lavan kpl-määrän verran renkaita ja tallentaa rivit kerätyksi, vasta kun koko keräilyrivi on kerätty.
- Kerääjä liimaa jokaiseen renkaaseen siihen varatun osoitetarran.
- Jos lavan LPN-tunnusta ei voida lukea tietojärjestelmään tai varastopaikalla on toista tuotetta, kerääjä kerää tuotteen vaihtoehtoiselta varastopaikalta käyttäen järjestelmässä asiaankuuluvaa syykoodia. Mikäli varastopaikan saldo on vajaa, kerätään tältä paikalta todellinen määrä, tallennetaan määrä järjestelmään ja loput haetaan vaihtoehtoiselta varastopaikalta edellä kuvatulla tavalla.
- Kerääjä ajaa kerätyt renkaat oikealle välivarastopaikalle. Kerääjä voi samalla kuljetuksella viedä välivarastopaikalle kaksi lavaa klo. 6:00–16:00 välisenä aikana ja enintään kuusi lavaa klo. 16:00–6:00 välisenä aikana.
- Automaattisesti deliveryn sulkemisen yhteydessä tulostuneet rahtikirjat ja pakkauslistat liitetään yhteen ja sijoitetaan renkaiden määränpäättä vastaavaan lokerikkoon odottamaan lähetysten noutoa.

### 5.2.3 Kotimaan ennakkotoimitusten keräily

#### Keräilyä edeltävät toimenpiteet

- Asiakaspalvelu tekee tilauksen järjestelmään.
- Asiakaspalvelu määrittää toimitusajan, varaa tilaukselle kuljetuksen ja antaa lisäohjeet esim. lastautavasta.
- Lähetyksen suunnittelija vapauttaa toimituksen keräiltäväksi.
- Keikka pakotetaan valitussa järjestyksessä yhdelle tai useammalle keräilijälle.

#### Kerääjän työvaiheet

- Kerääjä aloittaa keräilyn katsomalla trukin mobiilinäytöltä keräilytehtävän. Kerääjä tarkistaa näytöltä keikan numeron, kerättävän tuotteen nimen ja tuotenumeron, keräilypaikan tunnuksen ja keräiltävän kpl-määrän sekä keikan välivarastopaikan osoitteen sekä annetut lisäohjeet.
- Kerääjä ajaa trukilla tuotteen varastopaikalle ja lukee viivakoodilukijalla keräiltävän lavan LPN-tunnuksen, mikäli kyseessä ei ole tunnelipaikka, tarkistaa että tuote on oikea ja ottaa lavan tai kerää lavalta koko lavaa pienemmän kpl-määrän renkaita lavalle. Tämän jälkeen kerääjä tallentaa keräilyrivin kerätyksi ja kerää järjestelmän osoittaman seuraavan keräilyrivin edellä kuvatulla tavalla. Mikäli keräilyrivin kokonaissaldo on suurempi kuin ensimmäisen kerättävän lavan saldo, lukee kerääjä viivakoodilukijalla keräiltävän lavan LPN-tunnuksen ja tarkistaa, että rivin kokonaissaldosta vähenee lavan kpl-määrän verran renkaita ja tallentaa rivit kerätyksi, vasta kun koko keräilyrivi on kerätty.
- Mikäli toimitus on määritelty lastattavaksi lavoilla, muodostaa kerääjä renkaista täysiä lavoja, joita on mahdollista lastata autoon kaksi päällekkäin.
- Jos lavan LPN-tunnusta ei voida lukea tietojärjestelmään tai varastopaikalla on toista tuotetta, kerääjä kerää tuotteen vaihtoehtoiselta varastopaikalta käyttäen järjestelmässä asiaankuuluvaa syykoodia. Mikäli varastopaikan saldo on vajaa, kerätään tältä paikalta todellinen määrä, tallennetaan määrä järjestelmään ja loput haetaan vaihtoehtoiselta varastopaikalta edellä kuvatulla tavalla.

- Kerääjä ajaa kerätyt renkaat keikan välivarastopaikalle. Kerääjä voi samalla kuljetuksella viedä välivarastopaikalle kaksi lavaa klo. 6:00–16:00 välisenä aikana ja enintään kuusi lavaa klo. 16:00–6:00 välisenä aikana.
- Kerääjä aloittaa uuden keräilykierroksen.

#### 5.2.4 Keräilyn tutkimustulokset

Keräilyprosessit eroavat toisistaan tilausrakenteesta, tilauksentekotavasta sekä lastauksen valmistelutarpeesta kuten osoitetarrojen liimaamisesta ja valmiiden asiakaslavojen teosta johtuen. Myös keskimääräinen keräilyetäisyys eroaa riippuen siitä, lähteekö tilaus vientiin vai onko kyse kotimaan lähetyksestä. Näistä syistä johtuen jokainen keräilyprosessi on tutkittu erikseen ja tuloksena saatu eri viitearvot.

Voidaan sanoa, että sekä vienti- että kotimaan ennakkotilausten keräily on pääsääntöisesti työ, jossa ajoittain joudutaan käsittelemään keskiraskaita esineitä. Työ on muuten kevyttä ja sitä tehdään yleensä istuen. Rasitusluokkana on käytetty kohtaa 3A. (Ks. kuvio 16.) Näin ollen elpymisaika on 45 minuuttia työpäivän aikana. Kotimaan pikatilausten keräily eroaa näistä lähinnä tilausrakenteesta johtuen ja voidaan sanoa, että työ sisältää jatkuvaa liikkeessä oloa ja keskiraskaiden taakkojen kantamista. Rasitusluokkana on käytetty kohtaa 4A. (Ks. kuvio 16.) Elpymisaika on siis 55 minuuttia työpäivän aikana.

Tutkimustapana on käytetty havainnointi-, ajankäyttötutkimuksia sekä järjestelmästä saatavaa dataa. Järjestelmästä ajettu data on järjestetty työntekijäkohtaisesti aikajärjestykseen, jonka jälkeen 20 minuutin ylittävät siirtovälit on poistettu. Laskureissa käytetty päiväväkio on kaikkien tehtyjen tutkimusten häiriö- ja apuaikojen keskiarvo. Päiväväkiota pidetään näin ollen samana kaikissa prosesseissa, joissa työtä tehdään tietokonepääteellä. Keskiarvoa laskettaessa huomioitiin myös tutkimukset, jotka eivät liity tähän opinnäytetyöhön.

Normaaliarvo saadaan tehtyjen tutkimusten keskiarvona. (Ks. liitteet 2-4, 6-8, 10–12.) Painotettua keskiarvoa ei käytetä, koska ajankäyttö- ja havainnointitutkimusten tulosten merkitysarvo rivimäärällä painotettuna muodostuisi merkityksettömäksi verrattuna järjestelmästä saatavaan dataan, jossa rivimäärä on moninkertainen. Sijoittamalla normaaliarvo apuajan huomioivaan laskuriin, saadaan työlle työarvo. (Ks. liitteet 5, 9, 13.)

### 5.3 Lastaus

#### Lastausta edeltävät toimenpiteet

- Asiakaspalvelu määrittää toimituksen sisällön, toimitusajan ja varaa tilaukselle kuljetuksen.
- Rengaslinjan lähetysten suunnittelija määrittää auton lastausoven.
- Auton saapuessa työnjohto ohjaa sen oikealle ovelle ja kertoo kuljettajalle lastauksen aloitusajan-  
kohdan.
- Työnjohto määrittää lastaukselle lastaajat ja kertoo näille lastattavan keikan numeron ja lastaus-  
oven sekä lastaukseen mahdollisesti liittyvät poikkeavuudet.

#### Lastaajien työvaiheet

- Lastaajat tarkastavat kuormatilan ja määrittelevät sen lastauskelvollisuuden. Mikäli ko. kuormatila ei sovellu sinällään renkaiden lastaukseen, ottavat he välittömästi yhteyttä työnjohtoon, joka tekee päätöksen lastauksen aloittamisesta.
- Lastaajat tarkastavat lastauksen numeron ja auton oikeellisuuden.
- Trukinkuljettaja ottaa lastaushyllystä lavan, lukee viivakoodilukijalla lavan LPN:n ja tarkastaa silmämääräisesti, että määrä on oikea ja renkaat ovat oikeanlaisia. Mikäli renkaat ovat laadultaan poikkeavia, ottavat lastaajat välittömästi yhteyttä työnjohtoon, joka tekee tarvittavat korjaukset. LPN:n luvun yhteydessä tuotteet tallentuvat järjestelmään lastatuiksi autoon. Jos lavan LPN-tunnusta ei voida lukea tietojärjestelmään, lavaa ei lastata kuormatilaan, vaan lastaajat ottavat välittömästi yhteyttä työnjohtoon, josta he saavat ohjeet jatkotoimenpiteistä.
- Trukinkuljettaja tai mahdollisesti lastattavan auton kuljettaja irrottaa lavasta muovit ja laittaa ne tarkoitukseen varattuun roskakoriin.
- Trukin kuljettaja vie lavan auton perälle.

- Lastaaja ja purkaa lavan autoon niin sanotulle jenkki-suomulle tarkastaen samalla silmämääräisesti, ettei renkaissa ole vanne- tms. valmistusvikoja.
- Koko valmiiksi kerätty lähetysrä käsitellään samalla tavalla.
- Jos valmiiksi kerätyn lähetysrän lastaamisen jälkeen kuormatilassa on tilaa yksi somu tai enemmän, ottavat lastaajat yhteyttä työjohtoon, joka hoitaa mahdollisen täyttökoon keräämisen.
- Täyttökoko lastataan edellä kuvatun mukaisesti.
- Mikäli täyttökoon lastaamisen jälkeenkin kuormatilassa on edelleen tilaa yksi somu tai enemmän, ottavat lastaajat yhteyttä työnjohtoon, joka tekee päätöksen mahdollisen lisätäytön tilaamisesta. Lisätäyttökoko hoidetaan kuten normaali täyttökoko.
- Kuormatilan ollessa niin täynnä, ettei kokonaista lavaa pystytä enää lastaamaan, ottavat lastaajat yhteyttä työnjohtoon, joka poistaa mahdollisesti yli jääneen täyttökoon tai LPN:t.
- Lastaaja sulkee keikan.
- Lastaajat noutavat lähetyskonttorista pakkauslistan ja tarvittavan määrän sinettejä. Lastaajat sulkevat pakkauslistan siihen varattuun kuoreen, laittavat kuoren ko. kuormatilaan ja sinetöivät auton, ellei työnjohto toisin määrää.
- Lastauksesta mahdollisesti ylijääneet renkaat palautetaan varastoon järjestelmän ehdottamaan paikkaan, ellei työnjohto toisin määrää.
- Lastaajat kysyvät työnjohdolta seuraavat työtehtävät.

### 5.3.1 Lastauksen tutkimustulokset

Tutkimuskohteena tässä on niin sanotusti suomutettavat vienti- tai keräilylastaukset. Tutkimustapana on käytetty havainnointitutkimusta. (Ks. liitteet 14–17.) Järjestelmästä ei ole mahdollista saada riittävän tarkkaa dataa lastausten tutkimiseen. Lastaustyö sisältää jatkuvaa liikkeessä oloa ja keskiraskaiden taakkojen nostamista. Rasitusluokkana on käytetty kohtaa 4A. (Ks. kuvio 16.) Elpymisai-

ka on siis 55 minuuttia työpäivän aikana. Päivävakiona on käytetty kaikissa päätteellä tehdyissä prosesseissa samaa arvoa. Normaaliarvo saadaan kaikkien tehtyjen tutkimusten tulosten keskiarvona. Sijoittamalla normaaliarvo apuajan huomioivaan laskuriin, saadaan työlle työarvo. (Ks. liite 18.)

#### **5.4 Tuotannosta saapuvien PC 1 renkaiden vastaanotto**

##### **Vastaanottoa edeltävät toimenpiteet**

- Tuotanto lavoittaa renkaat, sitoo ne kiristemuovilla ja varustaa lavat LPN- tunnuksilla.
- Valmiit lavat ohjataan 2 tai 3 kuormauspaikalle.
- Kuormien jako suoritetaan annettujen ohjeiden mukaan:
  - Reiälliset
  - Kitkarenkaat
  - Kesärenkaat
  - Tuotannon koesarjat
- Kuljettaja purkaa kuorman vuorossa olevan vastaanottajan määrittelemälle hihnalle.

##### **Vastaanottajan työvaiheet**

- Vastaanottaja lukee viivakoodilukijalla lavan LPN-tunnuksen ja tarkastaa silmämääräisesti, että renkaat ovat oikeanlaisia. Vastaanottaja vie lavan järjestelmän ehdottamalle varastopaikalle ja palaa hakemaan uuden lavan. Vastaanottaja voi samalla kuljetuksella viedä varastopaikalle kaksi lavaa klo. 6:00–16:00 välisenä aikana ja enintään kuusi lavaa klo. 16:00–6:00 välisenä aikana.
- Tuotannosta saapuvat sekalavoilla olevat tuotteet hyllytetään tunnelipaikalle, mikäli ko. tuotteelle sellainen on määritetty. Jos tuotteella ei tunnelipaikkaa ole, hyllytetään se kuormalavahyllyn A-tasolle rengaslaadun määrittelemälle alueelle.
- Tuotannosta saapuvat koetuotannon lavat hyllytetään normaalisti järjestelmän tarjoamalle kuormalavapaikalle.
- Mikäli järjestelmän ehdottama paikka on täynnä tai muuten hyllytyskelvoton, valitsee vastaanottaja samalta varastoalueelta toisen varastopaikan käyttäen järjestelmässä asiaankuuluvaa syykoodia.



- Jos LPN-tunnusta ei voida lukea tietojärjestelmään tai lavassa on väärä lavatarra, lava siirretään selvittelyalueelle odottamaan inventoijien toimenpiteitä.

#### **5.4.1 Vastaanoton tutkimustulokset**

Tutkimustapana on käytetty ajankäyttötutkimuksia sekä järjestelmästä saatavaa dataa. (Ks. liitteet 19–21.) Järjestelmästä ajettu data on järjestetty työntekijäkohtaisesti aikajärjestykseen, jonka jälkeen 20 minuutin ylittävät siirtovälit on poistettu. Laskureissa käytetty päiväväkio on kaikkien tehtyjen tutkimusten häiriö- ja apuaikojen keskiarvo. Päivävakiona on käytetty kaikissa päätteellä tehdyissä prosesseissa samaa arvoa.

Vastaanotto on yksitoikkoinen työ, jossa samankaltaiset lyhyehköt työvaiheet toistuvat koko työpäivän ajan. Työ on kevyttä ja sitä tehdään yleensä istuen. Rasitusluokkana on käytetty kohtaa 3A. (Ks. kuvio 16.) Näin ollen elpymisaika on 45 minuuttia työpäivän aikana.

Normaaliarvo saadaan tehtyjen tutkimusten keskiarvona. Painotettua keskiarvoa ei käytetä, koska ajankäyttö- ja havainnointitutkimusten tulosten merkitysarvo rivimäärällä painotettuna muodostuisi merkityksettömäksi verrattuna järjestelmästä saatavaan dataan, jossa rivimäärä on moninkertainen. Sijoittamalla normaaliarvo apuajan huomioivaan laskuriin, saadaan työlle työarvo. (Ks. liite 22.)

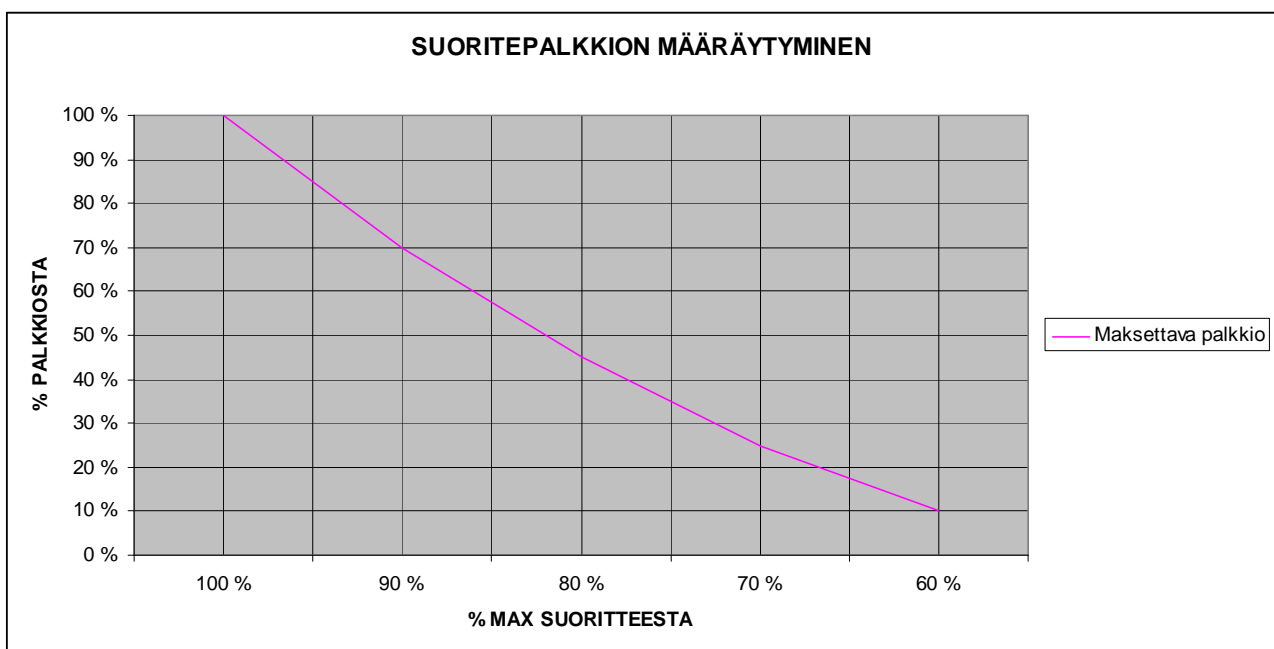
#### **5.5 Palkkioiden maksaminen**

Vaihtoehtoina palkkioiden maksutavalle ovat henkilökohtaisesti maksettava tulospalkkio, joka on riippuvainen yksittäisen työntekijän eri toiminnoissa saavuttamista suoritteista, toimintokohtainen tulospalkkio, joka huomioisi kuhunkin toimintoon käytetyt työtunnit ja saavutetut suoritteet sekä nykyisinkin käytössä oleva kollektiivisesti määräytyvä tulospalkkio. Siirtyminen kollektiivisesti määräytyvästä palkkiojärjestelmästä suoraan henkilökohtaiseen palkitsemiseen, saattaisi kehitysaskeleena olla liian suuri. Näin ollen kannattaa seuraava palkkiojärjestelmä rakentaa toimintokohtaisesti määräytyväksi.

Työaikakirjanpidossa on jo aikaisemminkin ollut mahdollista leimata itsensä toiminnosta toiseen. Tämä on kuitenkin ollut epäsäännöllistä, koska mitään varsinaista merkitystä ei leimaamisella ole ollut. Koska luotettavaa informaatiota eri toimintoihin käytetyistä tunteista ei ole, ei myöskään ole

mahdollista vertailla aikaisempia suoritteita käyttöönotettavan palkkiojärjestelmän suoritetavoitteisiin.

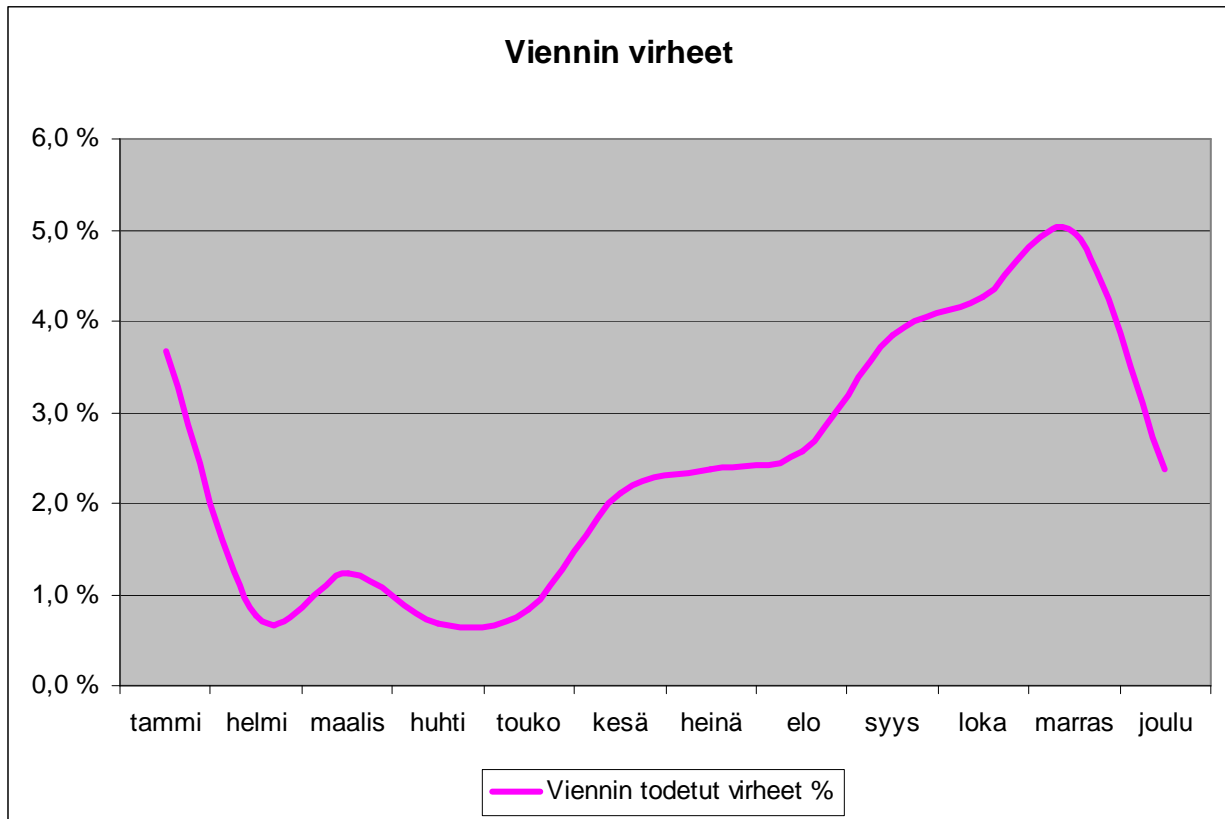
Nykyisessä palkkiojärjestelmässä maksettavan palkkion määrä kasvaa tasaisin portain kokonaistehokkuuden noustessa ennalta määriteltuihin tavoitteisiin. Motivaation kannalta saattaisi kuitenkin olla parempi, jos pienen osuuden palkkiosta olisi mahdollista saavuttaa jo kohtuullisen helposti ja seuraavaan tavoitteeseen yltäminen toisi aina edellistä suuremman korotuksen maksettavaan palkkioon. (Ks. kuvio 21, jossa kuvattu esimerkki palkkiotasosta.)



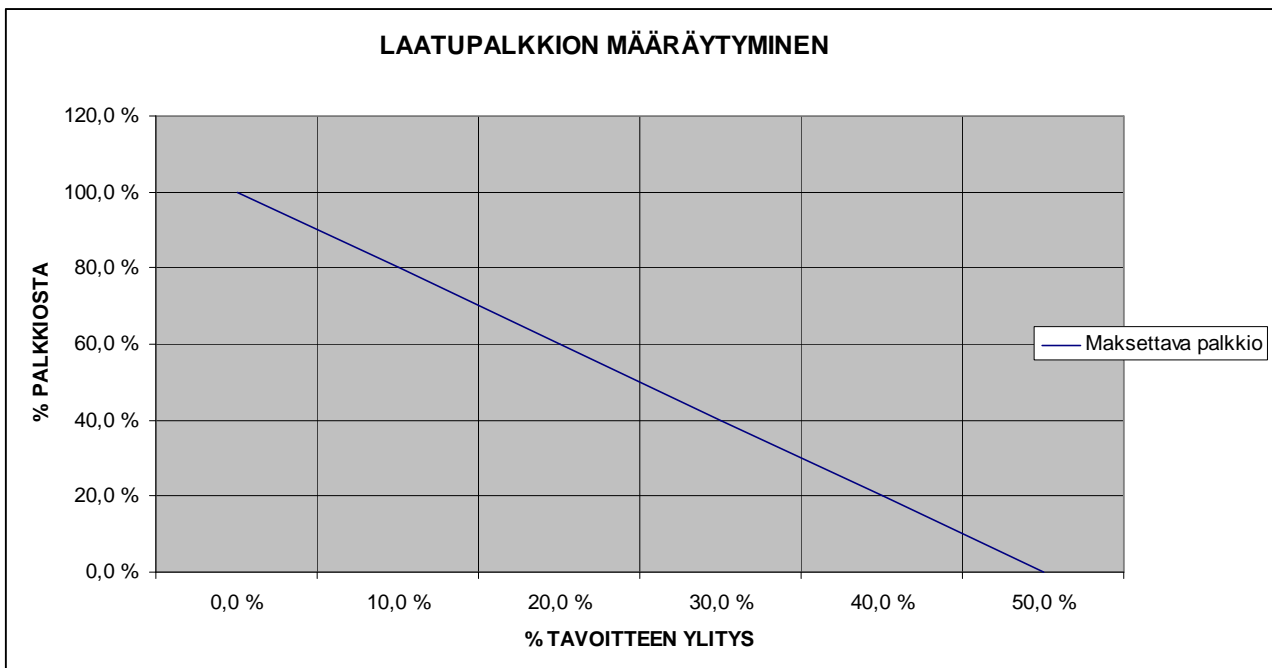
KUVIO 21. Suoritepalkkion määräytyminen

Esimerkissä jo 60 % suorite maksimaalisesta työarvosta oikeuttaa 10 % osuuteen maksimaalisesta tehokkuuspalkkiosta. 70 % suoritteella saavutetaan 25 %, 80 % suoritteella 45 % ja 90 % suoritteella 70 % osuus maksimaalisesta tehokkuuspalkkiosta. (Ks. liite 23, jossa laskettu toimintokohtaiset työarvot.)

Laadun osuus palkitsemisjärjestelmässä kannattaa asettaa riittävän merkittäväksi, jotta toiminnan kehittäminen ei painottuisi liikaa tehokkuuden nostamiseen. Vuonna 2009 vientiin lähteneiden lähetysten kumulatiivinen virheprosentti oli 2,5 % tavoitteen ollessa 3,0 %. (Ks. kuvio 22.)



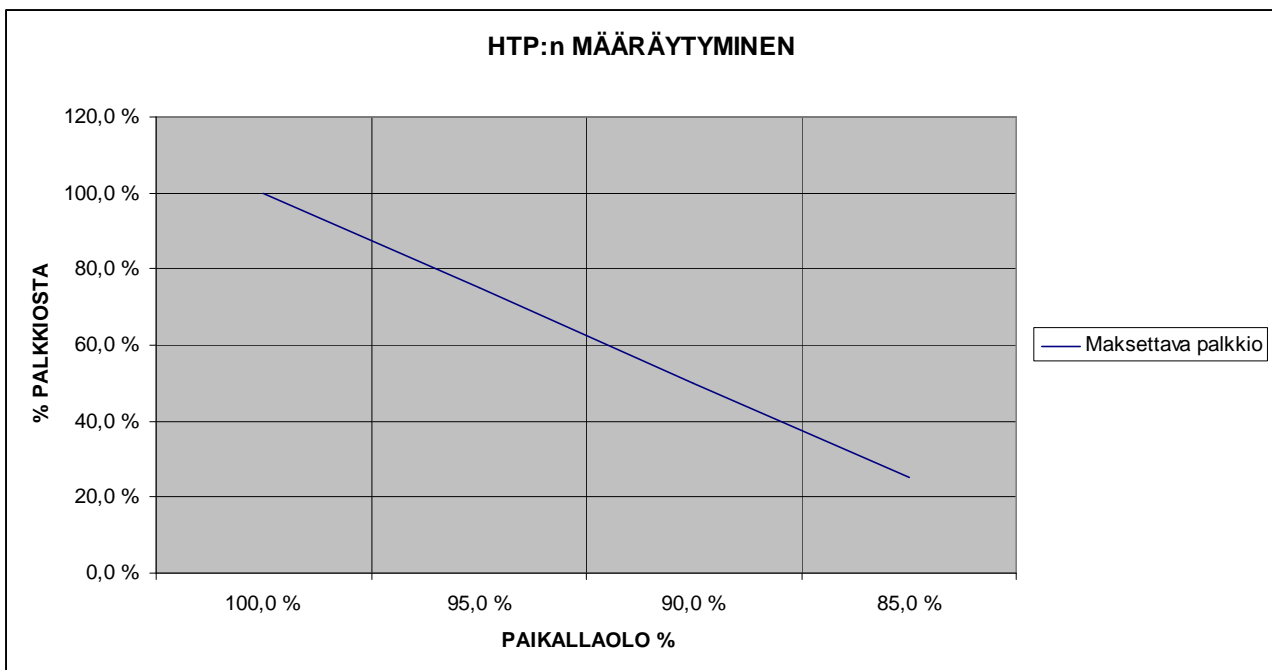
KUVIO 22. Viennin virheet 2009.



KUVIO 23. Laatupalkkion määräytyminen

Tavoitetta tullaan jatkossa nostamaan tästä, joten tavoitteisiin pääsyyn tarvitaan jatkossa lisää motivaatiota. Laadusta palkitseminen voidaan toteuttaa kahdella eri tavalla. Ensimmäinen tapa (Ks. kuvio 23.) on palkitseminen tavoitteisiin pääsystä. Esimerkissä tavoitteesta jääminen 50 % tarkoittaisi laatupalkkioiden maksamatta jättämistä. Siitä ylöspäin maksettava palkkio nousisi tasaisesti. Vaihtoehtoisesti maksettavan palkkion määrä voisi nousta portaittain sitä enemmän, mitä lähemmäs tavoitetta päästään, kuten suoritepalkkion määräytyminen edellisessä esimerkissä. (Ks. kuvio 21.)

HTP:n osalta palkitseminen voidaan toteuttaa samalla tavoin kuin laadunkin osalta. Esimerkissä (Ks. kuvio 24.) maksettavan palkkion määrä nousee tasaisesti. Alle 85 % läsnäolosta ei palkkiota makseta. Työtapaturmat eivät vaikuta HTP:n kertymiseen.



KUVIO 24. HTP:n määräytyminen

Uudessa palkkiojärjestelmässä palkkion määrä koostuu siis kolmesta osa-alueesta aivan kuten vanhassakin järjestelmässä. Osa-alueet ovat tehokkuus, laatu ja paikallaolo. Suurimpana erona on palkkion määräytyminen toimintokohtaisesti, kun ennen palkkio määräytyi kollektiivisesti. Eri osa-alueet painottuvat järjestelmässä tehokkuuspainotteisesti. Tehokkuuden painotus on 60 %, laadun 30 % ja paikallaolon 10 % palkkioiden toteutuessa täysimääräisinä.

Esimerkki vanhasta palkkiojärjestelmästä. Luvut eivät ole todellisia, eivätkä todellisessa mittasuhteissa:

Tehokkuutta mitataan yksiköllä kpl/tehty työtunti ja palkkio maksetaan tehtyä työtuntia kohden. Tehtyihin työtunteihin lasketaan vastaanottoon, keräilyyn, lastaukseen, järjestelyyn sekä inventointiin käytetyt työtunnit. Tavoitteet on asetettu kuukausittain ennustetun volyymin perusteella ja palkkiot maksetaan neljännesvuosittain. Tehokkuuspalkkio maksetaan samana kaikille työntekijöille riippumatta siitä, missä toiminnossa työntekijä on toiminut.

Tehokkuustavoite (sama tai yli)	100 kpl/h	150 kpl/h	200 kpl/h
Maksettava palkkio	40 c/h	60 c/h	80 c/h

Laatua mitataan viennin toimitusvirheprosentilla. Toimitusvirheprosentti määritellään virheellisten toimitusten osuutena kokonaistoimitusten määrästä. Laatutavoite asetetaan koko vuoden ajaksi, sitä seurataan kumulatiivisesti ja palkkio maksetaan vuosineljänneksen toteuman mukaan. Laatupalkkio maksetaan samana kaikille työntekijöille riippumatta siitä, missä toiminnossa työntekijä on toiminut.

Laatutavoite (sama tai alle)	6 %	4 %	2 %
Maksettava palkkio	10 c/h	20 c/h	30 c/h

Henkilökohtainen tulospalkkio (HTP) maksetaan täysimääräisenä kullekin tilijaksolle jos työntekijällä ei ole sairaspoissaoloja kyseisellä tilijaksolla. HTP on henkilökohtainen.

Esimerkki uudesta palkkiojärjestelmästä. Luvut eivät ole todellisia, eivätkä todellisessa mittasuhteessa:

Tehokkuutta mitataan toiminnoittain. Palkkio maksetaan toimintokohtaisesti niiltä osin, kun työntekijä on niissä toiminut.

Suorite (%Max.)	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
Palkkio (%Max)	10 %	25 %	45 %	70 %	100 %

Jos työntekijän työaika on jakautunut toiminnoittain seuraavasti, toimintokohtaisen tehokkuustoteuman ollessa maksimaalisesta raja-arvosta:

	%työtunneista	Toteuma
Vastaanotto	50 %	90 %
Keräily	30 %	80 %
Lastaus	20 %	90 %

Maksetaan työntekijälle 70 %:lta työtunneista 90 % täysimääräisestä tehokkuuspalkkion määrästä ja 30 %:lta prosentilta työtunneista 80 % täysimääräisestä tehokkuuspalkkion määrästä.

Laatua mitataan edelleen toimitusvirheprosentilla. Toimitusvirheprosenttiin lasketaan myös kotimaan lähetysten virheprosentti. Laatupalkkio maksetaan kollektiivisesti, koska lähetysvirheen aiheuttamaa toimintoa ei voida varmuudella todeta. Erona vanhaan palkkiojärjestelmään on se, että tavoitetta ei ole asetettu mihinkään tiettyyn tasoon, vaan tavoitteena on täysin virheetön lähetystoiminta. Vanhassa järjestelmässä ei yksittäisellä virheellä ollut palkkion määrään vaikutusta, jos mitausjaksolla oltiin riittävän paljon tavoitetason alapuolella. Uudessa järjestelmässä jokaisella todella virheellä on vaikutusta maksettavan palkkion määrään.

HTP määräytyisi uudessa järjestelmässä poissaoloprosentin mukaan:

Paikallaolo %	85 %	90 %	95 %	100 %
Maksettava palkkio %	25 %	50 %	75 %	100 %

Palkkion määräytyessä näin myös sairaspoissaolon pituudella olisi merkitystä maksettavan palkkion määrään siinä tapauksessa, mikäli paikallaolo % olisi yli 85 %.

Osa-alueiden vaikutukset voidaan vaihtoehtoisesti toteuttaa toisiaan leikkaavina esimerkiksi siten, että tehokkuuden painotus on 100 %, josta sitten muut osa-alueet leikkaavat tavoitteesta jäädessään.

## 6. POHDINTA

Aloittaessamme palkkiojärjestelmän kehittämisprojektia Rengaslinja Oy:ssä, projektiin osallistuneilla henkilöllä oli ehkä hieman erilainen käsitys siitä, kuinka helppo tämä projekti tulisi olemaan. Kehittämistyö osoittautui paljon luultua haastavammaksi ja ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö onnistuneen kokonaisuuden luomiseksi tulee olemaan välttämätöntä.

Palkkiojärjestelmää kehittäessä ollaan aina suuren haasteen edessä. Ei ole olemassa yhtä oikeaa mallia, jota voitaisiin soveltaa kaikkialla, vaan jokaisen yrityksen on luotava omaan toimintaympäristöönsä soveltuva palkkiojärjestelmä. Olemme saaneet vierailla muutamissa eri logistiikka-alan yrityksessä tutustumassa heidän palkkiojärjestelmänsä ja saaneet tästä mallia ja ajatuksia, joita voimme soveltaa omassa yrityksessämme.

Tässä opinnäytetyössä esitellään yksi mahdollinen malli järjestelmästä, mutta tärkein osa työtä on kuitenkin mittaustapojen yhtenäistäminen ja soveltaminen. Työssä esitettävät päätelmät ovat pienen otannan vuoksi vielä epätarkkoja, mutta tutkimuksia on aina mahdollista tehdä lisää, kunhan lopullinen malli saadaan luotua. Ennen uuden palkkiojärjestelmän käyttöönottoa tulee myös sopia asioista, jotka voivat aiheuttaa muutoksia sovittuihin asioihin. Aina pitää tietysti pyrkiä pysymään siinä, mitä on sovittu, mutta tuotantoympäristössä tapahtuvat merkittävät muutokset pitää pystyä huomioimaan myös palkkiojärjestelmässä.

Lopullinen järjestelmä on luotava yhteistyössä kaikkien yrityksen toimintaan osallistuvien osapuolten kanssa, aina omistajista työntekijöihin. Yhteistyössä kehitetty järjestelmä toimii käytännössäkin varmasti paremmin jos työntekijä osapuoli on ollut tiiviisti mukana kehitystyössä. Eri osapuolet voivat myös huomata mallissa erilaisia epäkohtia tarkastellessaan sitä omasta näkökulmastaan. Aloitettaessa keskustelu eri osapuolten kanssa, on hyvä olla olemassa jo pohja, mitä lähdetään yhteistyössä muokkaamaan. Tämä johtaa väistämättä siihen, että mittauksia vaaditaan lisää ja palkkioon vaikuttavia osatekijöitä tullaan muuttamaan.

## LÄHTEET

Antila, J. & Hakonen, N. Tuottavuutta ja työelämän laatua välttämätöntä kehittää samanaikaisesti. 2008. Viitattu 2.12.2009.

<http://www.ek.fi/www/fi/tyoelama/tyohyvinvointi/liitteet/Tuottavuusjatyoelamanlaatu.pdf>.

EK:n palkkausjärjestelmätiedustelun tuloksia. 2005. Viitattu 12.2.2011.

[http://www.ek.fi/ek\\_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset\\_ja\\_julkaisut/ek\\_julkaisuarkisto/Palkkausjarjestelmatiedustelu16122005.pdf](http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/Palkkausjarjestelmatiedustelu16122005.pdf).

Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1998. Tulospalkalla tavoitteeseen. Helsinki: Kauppakaari Oy.

Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1997. Palkitse työmenestys. Helsinki: Kauppakaari Oy.

Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko, K. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus. Juva: WSOY.

Hakonen, A., Hulkko, K. & Salimäki, A. 2005. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Helsinki: Työministeriö.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti – Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.

Hakonen, N., Hulkko, K., Kuula, T., Nurmela, K. & Vartiainen, M. 1999. Miten tulospalkkaus Suomessa toimii?. Espoo: Teknillinen Korkeakoulu.

Hakonen, N., Saukkonen, S. 2005. EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005. Viitattu 11.2.2011.

[http://www.ek.fi/ek\\_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset\\_ja\\_julkaisut/ek\\_julkaisuarkisto/Palkkausjarjestelmatiedustelu2005\\_yhtveto.pdf](http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/Palkkausjarjestelmatiedustelu2005_yhtveto.pdf).

Hannula, M. 1998. Tuottavuudesta ja sen mittaamisesta. Tuottavuus tänään. Helsinki: Kauppakaari Oy.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava

Järvinen, P. 2001. Esimiestyö ongelmatilanteissa: Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Kauhanen, J. 1996. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Leskelä, J. 2001. Motivaatiojohtaminen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.



- Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen. Helsinki: Edita.
- Nakari, M. L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kirjapaino.
- Ojanen, R. 2008. Tuottavuuden mittaaminen ja tulostmatriisi. Teoksessa Taidolla tuottavuuteen-työkaluja tuottavuuden kehittämiseen. Toim. T. Käki. Lahti: Lahden Ammattikorkeakoulu.
- Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Riekkinen, A., Berger, H., Carlsson, C., Ivanto, O., Leskinen, E., Veräjänkorva, J. & Peussa, J. 1992. Kevyt ja joustava toimintatapa – tie kansainväliseen kilpailukykyyn. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Riski, S. 2005. Palkitsemisen haasteet. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.
- Rissanen, J. & Rosti, T. 2008. Benchmarking-menetelmä parhaista käytännöistä oppimiseen. Taidolla tuottavuuteen-työkaluja tuottavuuden kehittämiseen. Toim. T. Käki. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.
- Ruohotie, P. 1982. Motivaatio ja työkäyttäytyminen: työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu. Helsinki: Teollisuuden kustannus.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. 2005. Mikä meitä motivoi?. Teoksessa Vartiainen & J. Kauhanen (Eds.), *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. WSOY.
- Setälä, J. & Ojanen, R. 2008. Joutuisuus ja menetelmäkehitys. Taidolla tuottavuuteen-työkaluja tuottavuuden kehittämiseen. Toim. T. Käki. Lahti: Lahden Ammattikorkeakoulu.
- Setälä, J. & Riihelä, L. 2008. Työnmittaukset. Teoksessa Taidolla tuottavuuteen-työkaluja tuottavuuden kehittämiseen. Toim. T. Käki. Lahti: Lahden Ammattikorkeakoulu.
- Sihvonen, A. 1996. Miten ehkäisen työuupumuksen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.
- Snellman, K., Uusitalo, R. & Vartiainen, J. 2003. Tulospalkkaus ja teollisuuden muuttuva palkanmuodostus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Spitzer, D. R. 1996. Seitsemän varmaa motivaation tappajaa. Yritystalous.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Timpe, A. Dale (Toim.) 1989. Mikä motivoi henkilöstöä. Helsinki: WSOY.

Vahtera, J., Kivimäki, M. & Virtanen, P. (toim.) 2002. Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.